TRUMP
UNIVERSITY

MARKETING CĂN BẢN

MARKETING 101

Tất cả các thông tin và chiến lược cần thiết để marketing thành công sản phẩm hoặc dịch vụ

DON SEXTON

Hà Minh Hoàng, Huyền Trang *dịch*

alphabooks
NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

MARKETING 101

NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

Ngõ Hòa Bình 4 - Minh Khai - Hai Bà Trưng - Hà Nội

Điện thoại: (84-4) 624 6921 - Fax: (84-4) 624 6915

Chịu trách nhiệm xuất bản:

HÀ TẤT THẮNG

Biên tập: ĐINH THANH HÒA

Trình bày: TRẦN VĂN PHƯỢNG

Thiết kế bìa: TRẦN VĂN PHƯỢNG

Sửa bản in: NGÔ THỊ LY

In 3.000 bản, khổ 14.5x 20.5 cm tại Công ty TNHH In TM&DV Nguyễn Lâm. Số đăng ký kế hoạch xuất bản 73-2010/CXB/09-01/LĐXH.

In xong và nộp lưu chiểu quý I-2010.

CÔNG TY CỔ PHẦN SÁCH ALPHA

VP HN: Tầng 3, Dream Center Home, số 11A, ngõ 282 Nguyễn Huy Tưởng, Phường Thanh Xuân Trung, Quận Thanh Xuân, TP. Hà Nội

Tel: (84-24) 3 722 62 34 | Fax: (84-24) 3 722 62 37

Chi nhánh TP. HCM: 138C Nguyễn Đình Chiểu, Phường 6, Quận 3, TP. Hồ Chí Minh

Tel: (84-28) 38220 334 | 35

Lời giới thiệu

(*cho bản tiếng Việt*)

Cùng nhìn thấy quả táo rụng, người nông dân chỉ biết vụ thu hoạch táo đã tới, còn Issac Newton phát minh ra Định luật vạn vật hấp dẫn.

Cũng với những lý thuyết và kiến thức cơ bản mà có thể nhiều, rất nhiều người,trong chúng ta đã từng biết, đã từng nghiên cứu, nhưng dưới góc nhìn của tác giả, và sự ảnh hưởng của Donald Trump, marketing được diễn tả thật cập nhật, sống động và thực tế.

Tính cập nhật của cuốn sách được thể hiện qua những kiến thức mới về marketing trong một thế giới phẳng, trong một thời đại mới, khi sự cạnh tranh ngày một khốc liệt thì marketing- mix không chỉ bó hẹp trong 4 Ps truyền thống.

Tính sống động được phản ánh từ những những trải nghiệm thực tế của Donald Trump - 'Ông trùm của những ông trùm' trong giới kinh doanh bất động sản tại Mỹ. Không lý thuyết khô khan, những thành công và thất bại của một trong những Doanh nhân thành công nhất thế kỷ XX được tác giả phân tích một cách sắc sảo, và được nâng tầm thành những triết lý kinh doanh.

Và cuối cùng, tính thực tế - mà có lẽ quan trọng nhất với mỗi doanh nghiệp và doanh nhân Việt nam, cuốn sách này đã chia sẻ một cách chi tiết những bí quyết về marketing du kích, nơi những doanh nghiệp với nguồn lực tài chính hạn chế có thể làm nên một cuộc soán ngôi ngoạn mục với những đối thủ khổng lồ. Mỗi doanh nhân Việt nam đều cảm nhận thấy đâu đó trong cuốn sách này những tình huống, những khó khăn và thách thức của chính mình cùng với những giải pháp, chiến lược đầy sáng tạo và táo bạo của Donald Trump - con người của suy nghĩ lớn, hành động lớn.

Nếu không ‘giúp bạn kiếm được nhiều tiền hơn’ như nguyện ước của Donald Trump, thì ít nhất, cuốn sách bổ ích này cũng giúp bạn nhìn nhận thực tế hơn, sâu sắc hơn về marketing, và giúp bạn thành danh hơn với sự nghiệp marketing của mình.

Ngô Trọng Thanh

Giám đốc Công ty tư vấn phát triển thị trường Mancom

Lời tựa cho bộ sách Trump University 101

Mọi người thường hỏi tôi bí quyết thành công của tôi là gì, và câu trả lời của tôi thật đơn giản: tập trung, chăm chỉ và kiên trì. Quả thực tôi có những lúc gặp may, nhưng may mắn cũng chỉ đến mức độ nào đó thôi. Ngoài ra, cũng cần phải có kiến thức kinh doanh - không nhất thiết phải là bằng cấp của một trường danh giá như Wharton nhưng bạn phải thực sự cần có niềm đam mê và bản thân và tính kỷ luật để tự dạy mình những kiến thức đó. Chính vì thế, tôi sáng lập ra trường Đại học Trump với mục đích đem đến cho những người say mê kinh doanh những kỹ năng cần thiết để đạt được thành công lâu dài.

Bộ sách Trump University 101 giải thích những ý tưởng quan trọng và hữu dụng nhất trong lĩnh vực kinh doanh - đây là những nội dung được giảng dạy trong các chương trình đào tạo Thạc sĩ Quản trị Kinh doanh (MBA) uy tín nhất, và được các công ty thành công nhất trên thế giới sử dụng, trong đó bao gồm cả Tổ chức Trump. Mỗi cuốn sách đều do các tác giả, các giáo sư đầu ngành, cũng như các doanh nhân hàng đầu với, mục đích là giúp bạn có thể áp dụng những ý tưởng này vào công việc kinh doanh của mình ngay. Nếu bạn không thỏa mãn với sự nghiệp hiện có của mình, hãy đọc cuốn sách này, chọn ra một ý tưởng cốt lõi và thực hành nó. Tôi bảo đảm rằng bạn sẽ kiếm được nhiều tiền hơn.

- DONALD J.TRUMP

Lời cảm ơn

Tôi xin được bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc đến: Donald Trump vì niềm đam mê của ông đối với marketing, vì những tiêu chuẩn khắt khe cùng sự giúp đỡ tận tình và rất nhiều các ủy viên Ban Quản trị trong Tổ chức Trump đã dành thời gian cung cấp các ví dụ và trả lời các câu hỏi của tôi - George Ross, Jill Cremer, Tom Downing, Cathy Hoffman Glosser, Susan James, Virginia McDowell, Meredith McGiver, và Melissa Nicchitta, cũng như Babs Harrison của Sheila Donnelly & Associates. Tôi cũng xin gửi lời cảm ơn tới ngài hiệu trưởng của trường Đại học Trump, ông Micheal Sexton, các đồng nghiệp Ian Cohen, Jamie Pietras, Bob Keading, David Highbloom và Doug Blum vì các ý tưởng, kiến thức sâu rộng và các cuộc tranh luận thú vị, cảm ơn Richard Narramore, biên tập viên đầy kinh nghiệm của Nhà xuất bản John Wiley, người luôn biết cần phải làm gì và thực hiện điều đó tốt nhất. Một lần nữa xin cảm ơn tất cả.

I

XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC MARKETING HIỆU QUẢ

1

Quan niệm của Trump về Marketing

Tôi luôn có niềm tin mãnh liệt vào sản phẩm và chất lượng dịch vụ mà tôi cung cấp cho khách hàng. Đó chính là cơ sở nền tảng cho mọi hoạt động marketing của tôi. Có lẽ, những ai đang hoạt động trong lĩnh vực marketing cũng nên có lòng tin nhiệt thành như thế. Muốn thành công trong marketing, chúng ta phải tin tưởng vào sản phẩm cũng như vào khả năng làm hài lòng khách hàng của sản phẩm đó.

Về cơ bản, marketing luôn xuất phát từ chất lượng từ sản phẩm. Hiếm khi có ai đó marketing thành công cho một sản phẩm chất lượng tồi. Đối với những người mong muốn thành công trong marketing, lời khuyên tốt nhất là phải có trong tay sản phẩm tuyệt vời. Điều đó khiến toàn bộ công việc của chúng ta trở nên dễ dàng hơn rất nhiều.

Cái bạn cần là một sản phẩm tốt - một sản phẩm khách hàng muốn có và sẵn sàng mở hầu bao ra để mua. Có lẽ ví dụ điển hình nhất về marketing chính là những gì tôi thực hiện trong chương trình *The Apprentice* (Người tập sự). Từ một show truyền hình không ăn khách, và không ai nghĩ rằng nó có thể tồn tại được, *Người tập sự* đã trở thành chương trình ăn khách nhất, hay nhất trên truyền hình. Tôi đã có trong tay sản phẩm mà tôi tin tưởng và bước tiếp theo tôi marketing sản phẩm đó trước công chúng. Vậy làm thế nào để tạo ra sản phẩm có chỗ đứng vững chắc trên thị trường? Chúng ta có thể tìm được rất nhiều câu trả lời từ những chi tiết, hay từ chất lượng của sản phẩm - dù sản phẩm đó có thực sự tốt nhưng giá thành cao hay sản phẩm đó chất lượng kém và giá rẻ - chú ý vào những chi tiết nhỏ, không quan trọng thực sự có thể tạo ra những khác biệt lớn.

Bạn có thể tạo ra được sản phẩm tuyệt vời bằng cách chú ý tới từng chi tiết nhỏ mà khách hàng để tâm tới. Dường như có một số người thường hay lẫn lộn giữa hai khái niệm marketing và quảng cáo. Mới đây, tôi đã xây dựng toà nhà trị giá 300 triệu đô la. Quả thật, đây là công việc rất khó khăn bởi tôi cần những thay đổi trong việc phân vùng, vốn, cơ sở hạ tầng, và phải tiếp xúc giải quyết khúc mắc với các nghiệp đoàn, tổ chức - tôi phải hoàn thành đầy đủ tất cả khối lượng công việc kể trên. Cuối cùng, tôi đã thành công. Còn mọi người thì trầm trồ: "Ôi chao! Ông ấy đã quảng cáo thật tuyệt vời!". Nhưng tất cả những gì tôi làm ở đây không liên quan chút nào đến quảng cáo. Dự án này thành công bởi toà nhà thực sự rất tráng lệ và tuyệt vời. Nhiều người thường cho rằng tôi là nhà quảng cáo tài ba nhưng thực ra công việc tôi làm tốt nhất lại là xây dựng. Tôi đã xây được một toà nhà tuyệt vời rồi bán nó, và thế là mọi người khen ngợi tôi là nhà quảng cáo có tài. Đối với tôi, nhà quảng cáo giỏi phải là một người cầm trên tay một mẩu rác nhưng vẫn bán được nó cho khách hàng. Tôi không phải là người như vậy. Tôi đã xây những toà nhà thực sự có chất lượng. Sở dĩ tôi có thể làm tốt công việc quảng cáo là vì tôi có trong tay sản phẩm không chê vào đâu được.

Quảng cáo chỉ thực sự phát huy tác dụng khi ta bắt đầu với những sản phẩm tốt. Trên thực tế, tôi đã từng chứng kiến rất nhiều người thực hiện những chiến lược marketing sai lầm. Tôi có quen một chuyên viên thiết kế, ông ta thắc mắc tại sao tôi lại có thể thành công hơn ông ta. Những toà nhà do ông ta thiết kế có cửa sổ rất bé và được xây bằng thứ gạch có màu thật xấu. Chúng không đẹp khi nhìn cả từ hai phía: từ trong ra và từ ngoài vào. Thế rồi sau đó, chuyên viên thiết kế đó đi khắp nơi phàn nàn rằng ông ta không thể hiểu nổi tại sao Trump lại có thể bán toà nhà với mức giá cao hơn mình. Trên thực tế, những sai lầm trong marketing thường liên quan nhiều đến khiếm khuyết của sản phẩm.

Quảng cáo chỉ thực sự phát huy tác dụng khi ta bắt đầu với những sản phẩm tốt.

Thương hiệu chính là danh tiếng của doanh nghiệp và nó dần dần được hình thành từ sức mạnh của sản phẩm. Trong marketing, tạo dựng thương hiệu đóng vai trò quan trọng. Nhắc đến thương hiệu Trump người ta nghĩ ngay đến các sản phẩm chất lượng rất tốt được khách hàng tín nhiệm. Khách hàng luôn cảm thấy an tâm khi sử dụng các sản phẩm, dịch vụ của Trump. Đấy chính là lý do tại sao toà nhà của Trump ở Las Vegas có thể thành công đến như vậy. Trong khi những chủ thầu khác không thực hiện tốt công trình của mình, tôi lại tiến hành mọi việc rất trôi chảy.

Câu chuyện tương tự cũng diễn ra ở Chicago. Toà nhà chúng tôi tiến hành xây dựng ở đó cũng gặt hái được những thành công rất lớn. Chúng tôi đã tăng giá lên mức cao nhất từ trước đến nay. Chính bởi nhãn hiệu Trump nên khách hàng mua các toà nhà của tôi mà không cần phải đắn đo. Nhưng họ lại không làm thế với các chủ thầu khác. Khách hàng của tôi hiểu rằng họ đang có trong tay một sản phẩm chất lượng tốt nhất, kiến trúc đẹp nhất và một vị trí tuyệt vời nhất.

Nhãn hiệu mạnh tạo cho khách hàng niềm tin vào sản phẩm và giúp tăng mức giá cũng như tăng doanh số. Những chuyên gia marketing giỏi đã mang bản năng marketing bẩm sinh trong người. Mặc dù tôi biết rất nhiều người trở thành chuyên gia marketing giỏi qua rèn luyện, nhưng tôi vẫn cho rằng giống như một vận động viên, người ta cũng cần phải có năng khiếu thiên bẩm về marketing. Nếu thiếu trực giác đó, chúng ta sẽ không thể thành công rực rỡ trong lĩnh vực này. Ta có thể học để giỏi nhưng không thể trở nên xuất chúng được.

(Toà tháp chọc trời World Tower
của Trump và khu cảng Manhattan)

Nhãn hiệu mạnh tạo cho khách hàng niềm tin vào sản phẩm - và giúp tăng mức giá cũng như tăng doanh số.

Trên đây là lời giới thiệu có tác động mạnh mẽ về tất cả những khái niệm quan trọng nhất trong lĩnh vực marketing của một giáo sư cũng như một nhà tư vấn hàng đầu về marketing. Nếu bạn không có năng khiếu bẩm sinh về marketing, cuốn sách này sẽ giúp bạn nghiên cứu và luyện tập để trở thành một nhà marketing giỏi. Còn nếu ngay từ khi sinh ra bạn đã may mắn có được bản năng tuyệt vời ấy, cuốn sách này sẽ giúp bạn trở thành một nhà marketing xuất chúng. Vậy còn chần chừ gì mà không đọc tiếp những trang sách này.

2

Marketing là gì?

Marketing hướng đến nhân tố con người. Nó hướng đến việc hiểu nhu cầu của khách hàng, sau đó cố gắng thoả mãn nhu cầu đó với mức giá mà cả người mua lẫn người bán đều chấp nhận được.

Marketing liên quan đến việc xác định khách hàng mục tiêu. Đó là việc chọn lựa có chiến lược xem bạn sẽ thoả mãn nhu cầu của nhóm khách hàng nào.

Marketing cũng liên quan đến việc định vị. Nó hướng tới việc thiết kế sản phẩm hay dịch vụ mang lại những lợi ích khách hàng mong muốn và khách hàng không thể tìm ở đâu khác ngoài sản phẩm của bạn, sau đó xây dựng danh tiếng - hay nhãn hiệu - dựa trên cơ sở những gì bạn thực hiện tốt.

Marketing còn liên quan tới quảng cáo, giá cả, xúc tiến bán hàng, phân phối và nhiều chương trình marketing khác. Tựu chung lại, marketing hướng đến ba yếu tố quan trọng sau: con người, lựa chọn khách hàng mục tiêu và định vị - đây là những yếu tố chiến lược trong marketing. Nếu không biết mình bán hàng cho ai và bán cái gì, bạn sẽ không biết phải quảng cáo, định giá, thúc đẩy bán hàng và phân phối sản phẩm đó như thế nào. Đến đây, bạn hãy ngừng lại một chút và tự đặt cho mình ba câu hỏi sau:

1. Khách hàng muốn nhận được gì từ sản phẩm hay dịch vụ của bạn?

2. Bạn đã xác định đúng khách hàng mục tiêu chưa?

3. Lợi ích nào chỉ có duy nhất trong sản phẩm và dịch vụ của bạn mà khách hàng không thể tìm kiếm được ở nơi khác?

ĐỊNH VỊ TOÀ THÁP KHÁCH SẠN QUỐC TẾ TRUMP

Tổ chức Trump là nhà tiên phong trong lĩnh vực xây dựng và thực hiện marketing cho những khách sạn xa hoa, sang trọng ở nhiều nơi khác nhau trong đó có thành phố New York, Chicago, Las Vegas, và Front Lauderdale. Việc định vị từng toà tháp Khách Sạn Quốc Tế của Trump cũng tương tự như tất cả những dự án mà Trump đã dốc sức, tất cả đều nhằm đạt đến "tốt nhất trong những cái tốt nhất" và "độc nhất". Chẳng hạn như, Toà tháp Khách Sạn Quốc Tế năm sao đặt tại New York của Trump đã được tạp chí *Travel & Leisure* bình chọn là khách sạn tốt nhất trong tất cả các khách sạn được xây dựng ở thành phố này.

Toà tháp Khách Sạn Quốc Tế của Trump cũng là ví dụ minh hoạ cho một chiến lược marketing hoàn hảo. Mỗi toà nhà này đã định rõ thiết kế nhắm vào đối tượng khách hàng mục tiêu có thu nhập cao và Trump đã tập trung cao độ vào tất cả những chi tiết mà đối tượng khách hàng này mong muốn. Theo George Ross (người cùng đóng vai chính trong chương trình *Người tập sự*, và cũng là Phó Chủ tịch Hội đồng Quản trị của Tổ chức Trump), triết lý được áp dụng trong quá trình thiết kế các toà nhà là "hãy đặt tiền của anh vào nơi có thể nhìn thấy được". Thế rồi, những toà nhà của Trump đã được người ta biết đến bởi cách bài trí thông minh, tầm nhìn đẹp, ấn tượng, trang thiết bị và đồ nội thất cao cấp.

Không chỉ thực hiện marketing đối với đối tượng khách hàng của khách sạn, Toà tháp Khách Sạn Quốc Tế còn nhắm vào những đối tượng muốn mua căn hộ trong thành phố, nhưng không nhất thiết phải sử dụng toàn thời gian. Để tiếp cận đối tượng khách hàng này, Trump đã sử dụng động lực tài chính mới, rất sáng tạo, và đây cũng là yếu tố chủ chốt trong marketing. Các chủ sở hữu có thể sử dụng căn hộ của mình vào bất kỳ lúc nào họ muốn và hưởng những dịch vụ chỉ có duy nhất ở khách sạn, với hệ thống an ninh, bảo mật mà không một khách sạn nào trong thành phố có được, ngoài ra những khách hàng này khi không sử dụng căn hộ của mình có thể để Khách Sạn Quốc Tế Trump thuê lại để cho khách hàng khác thuê - lợi nhuận sẽ được chia đều cho hai bên. Chính vì vậy, chủ sở hữu căn hộ có thể hưởng nguồn thu từ việc cho thuê nhà mà không cần phải đau đầu vì những vấn đề phát sinh.

Ở toà tháp tại New York, những chủ đầu tư đồng thời là chủ sở hữu đến từ rất nhiều nơi trên thế giới. Ở Chicago, các nhà đầu tư thường đến từ khu vực ngoại ô, và chỉ tìm một nơi dừng chân trong khi đó ở Fort Lauderdale, họ lại thường là những người đã nghỉ hưu. Bên cạnh những tiện nghi và dịch vụ được hưởng khi ở Tháp Khách Sạn Quốc Tế, những khách hàng này còn được hưởng nguồn lợi tài chính khi khách sạn gặt hái được thành công.

Cuốn sách này sẽ giúp gọt giũa và hoàn thiện câu trả lời tốt nhất cho các câu hỏi trên.

THẤT BẠI TRONG MARKETING

Trong kinh doanh, nhiều tai hoạ lớn gây tai tiếng đều có nguyên nhân từ thất bại trong marketing. Chẳng hạn như, Edsel là mẫu xe có phong cách không ai mong muốn. Cả loại đĩa video RCA và máy chụp ảnh lấy ngay Polavision của hãng Polaroid đều là những sản phẩm yếu thế hơn về mặt kỹ thuật so với các sản phẩm cạnh tranh khác. Còn lực lượng không quân và hải quân Mỹ đều không mua máy bay chiến đấu Tigershark của Northrup bởi vì thiết kế của nó không bắt nguồn từ các yêu cầu quan trọng của hai lực lượng này.

Tất cả tai hoạ này đều xuất phát từ một sai lầm chung: Các nhà quản lí nghĩ rằng họ biết khách hàng của mình muốn gì, nhưng trên thực tế thì không phải như vậy. Thật không may các sai lầm kiểu này khiến họ mất đến hàng triệu, hàng tỷ đô la và có thể đánh mất cả sự nghiệp của mình.

SAI LẦM TRONG MARKETING CỦA CÁC DOANH NGHIỆP NHỎ

Sai lầm của doanh nghiệp có quy mô lớn cũng thường xảy ra đối với các doanh nghiệp nhỏ - tất nhiên là ít công khai hơn.

Rất nhiều doanh nghiệp nhỏ lơ là không quan tâm đến marketing. Họ không hướng nỗ lực của mình vào một đối tượng khách hàng cụ thể nào, cũng không định vị dịch vụ của mình dựa vào một lợi ích nhất định. Họ chỉ thực hiện một việc đơn giản: mở cánh cửa của mình và hy vọng những điều tốt đẹp nhất sẽ đến.

Bạn hãy thử hình dung về những người thợ giặt là ở nơi bạn sống - Liệu chúng ta có biết đến họ vì bất kỳ điều gì đặc biệt hay không? Bạn hãy thử nghĩ đến những cửa hàng tạp hoá mom-and-pop[1] (thuật ngữ mom-and-pop dùng để chỉ công việc kinh doanh nhỏ lẻ của các hộ gia đình) - Liệu họ có nổi tiếng vì bất kỳ điều gì khác

biệt hay không? Hãy thử nghĩ đến những cửa hàng sửa chữa ô tô - Liệu khách hàng biết đến họ có phải vì điều gì đó nổi bật hay không? Hãy thử nghĩ đến các cửa hàng bán đồ và dụng cụ gia đình (chảo, đinh, khoá, các dụng cụ liên quan tới sắt) - Liệu họ có nổi tiếng vì bất kỳ một điều gì khác biệt hay không?

[1] Thuật ngữ " mon—and—pop" dùng để chỉ công việc kinh doanh nhỏ lẻ của các hộ gia đình.

Nếu họ được khách hàng biết đến vì một điều rất đặc biệt trong cửa hàng của mình, chắc chắn sau đó họ sẽ hiểu đôi chút về marketing - dù là bằng bản năng hay qua rèn luyện. Nếu không phải như thế, tức là họ chỉ đang cung cấp cho người tiêu dùng hàng hoá đại trà mà thôi - trong marketing, đây chính là từ mang ý nghĩa tồi tệ nhất. Một sản phẩm hay dịch vụ không có đặc điểm gì nổi bật hay khác biệt chỉ là loại hàng hoá đại trà và chỉ có thể cạnh tranh bằng giá cả. Nếu kinh doanh những thứ hàng hoá đại trà đó, bạn cần phải may mắn mới có thể tồn tại được.

Bất kỳ doanh nghiệp nào cũng có thể trở nên đặc biệt trong con mắt của khách hàng. Một hiệu giặt là có thể được nhiều khách hàng biết đến vì khả năng có thể loại bỏ bất kỳ vết bẩn nào. Một cửa hàng thực phẩm mom-and-pop có thể nổi tiếng vì luôn có sẵn những thực phẩm có lợi cho sức khoẻ. Một cửa hiệu sửa chữa ô tô có thể được biết đến vì luôn hoàn thành công việc đúng hẹn. Một cửa hàng bán đồ sắt và dụng cụ trong gia đình có thể nổi tiếng vì luôn đưa đến cho khách hàng những lời khuyên để họ có thể tự làm lấy đồ cho mình.

Khi tôi trưởng thành, công việc kinh doanh của gia đình tôi là lắp đặt hệ thống đường nước - như máy bơm và các đường ống cho những khu đang xây dựng nhà ở, nông trại, hay các câu lạc bộ thể thao ngoài trời. Đôi khi tôi cùng làm việc với cha. Ông luôn được khách hàng biết đến vì những phẩm chất rất đặc biệt - trung thực, liêm chính, và sẵn lòng đi làm bất cứ khi nào có ai đó không có nước để dùng – nhưng không phải lúc nào mẹ tôi cũng hài lòng với tính cách đó.

Khi đó, tôi không hiểu marketing là gì, cũng như không hiểu được những việc cha tôi làm. Nhưng đến bây giờ thì tôi đã hiểu.

Tất cả các doanh nghiệp đều cần một phương thức để trở nên đặc biệt với khách hàng - phương thức để phân biệt với các doanh nghiệp khác. Và tất cả các doanh nghiệp cũng cần phải có đối tượng khách hàng cụ thể. Trong marketing, "Bạn không thể cung

cấp mọi thứ cho tất cả mọi người", hay nói cách khác, bạn phải tập trung nỗ lực của mình vào những khách hàng mà bạn muốn thu hút.

Tôi viết cuốn sách này nhằm giúp đỡ mọi người phát triển các chiến lược kinh doanh nhằm vào đối tượng khách hàng trong thị trường hấp dẫn bằng những sản phẩm và dịch vụ có sức hút lớn, được thực hiện với những chương trình được hoạch định chu đáo như định giá hay quảng cáo sản phẩm. Nói tóm lại, cuốn sách này sẽ giúp các bạn đạt được thành công trong marketing.

CHIẾN LƯỢC MARKETING/ SÁCH LƯỢC MARKETING

Thật đáng buồn khi nhiều người vẫn suy nghĩ hạn hẹp về khái niệm marketing. Với họ, marketing giống như một kiểu "túi khôn" và không phải là điểm chính yếu trong chiến lược kinh doanh của họ. Cũng có rất nhiều cuốn sách viết về marketing vẫn duy trì cách nhìn hạn hẹp như vậy về marketing khi coi nó tương đương với chiến lược 4P: Product (sản phẩm), Price (giá cả), Place (địa điểm), và Promotion (xúc tiến bán hàng).

Vậy điều gì là đúng khi định nghĩa marketing theo quan niệm 4P?

Thực chất, các chữ P này không đồng đều nhau. Chỉ có một trong số đó, Product (sản phẩm), mới thực sự là lựa chọn mang tính chiến lược, và chắc chắn là yếu tố đi đầu so với ba chữ P còn lại. Ba chữ P còn lại - bao gồm Price (giá cả), Place (địa điểm), và Promotion (xúc tiến bán hàng) - chỉ là các sách lược mà thôi. Nếu một sản phẩm được sản xuất ra mà không thoả mãn được nhu cầu của khách hàng, thì dù bạn có bán với giá cực kỳ ưu đãi, hay ở một địa điểm thuận lợi cùng chiến dịch thúc đẩy bán hàng đầy tính kích thích cũng không thể cứu vãn nổi tình hình.

Điểm còn thiếu trong quan điểm 4P trên chính là những quyết định mang tính chiến lược cực kỳ quan trọng như quyết định tập trung vào thị trường nào, nhắm đến đối thủ cạnh tranh nào, các vấn đề này cũng sẽ được đề cập đến trong cuốn sách này. Các thành kiến mang tính sách lược xuất hiện là do việc sử dụng xác định theo kiểu 4P có khuynh hướng coi nhẹ marketing và gạt nhân viên marketing ra khỏi các buổi thảo luận chiến lược. Marketing trước hết mang tính chiến lược, sau đó mới là các sách lược.

Để chấm dứt những suy nghĩ cho rằng marketing chỉ là các sách lược, khi tiến hành một buổi hội thảo, tôi đã mở đầu bằng câu hỏi

dành cho những người tham dự: “Bạn thường nghĩ đến những kiểu hành động, quyết định, và trách nhiệm nào khi nghĩ đến marketing?”.

Tôi đã viết những câu trả lời thu được lên hai tấm bảng flíp (loại bảng có chân, phía bên trên gắn cố định 2 tờ giấy khổ lớn có thể lật đi lật lại) xếp chúng vào hai nhóm - nhóm thứ nhất là những câu trả lời cho rằng marketing có liên quan đến chiến lược còn nhóm thứ hai là những câu trả lời cho rằng marketing liên quan đến sách lược. Những câu trả lời tiêu biểu được trình bày trong bảng 2.1 dưới đây.

Bảng 2.1. Hành động, Quyết định và Trách nhiệm Marketing được lựa chọn.

Phạm vi mang tính chiến lược	**Phạm vi mang tính sách lược**
Nắm rõ khách hàng	Quảng cáo
Xác định các phân đoạn	Bao bì sản phẩm
Tập trung vào các phân đoạn	Xúc tiến bán hàng
Thiết kế sản phẩm hoặc dịch vụ	Bán hàng cá nhân
Định vị sản phẩm hoặc dịch vụ	Quan hệ công chúng
Xây dựng nhãn hiệu	Marketing trên mạng
Hiểu rõ năng lực của công ty	Định giá
Hiểu rõ đối thủ cạnh tranh	Phân phối
Hiểu rõ môi trường vĩ mô	Dịch vụ chăm sóc khách hàng

Thực chất, marketing bao gồm cả hai phần chiến lược và sách lược, nhưng các bạn luôn phải ghi nhớ rằng chiến lược phải đi trước sách lược. Nếu chiến lược sai - chẳng hạn như nhắm vào đối tượng khách hàng mục tiêu không phù hợp, định vị sai, hay xác định sai đối thủ cạnh tranh - thì sau này, chiến lược đó sẽ không tạo ra được sự khác biệt đáng kể nào, dù cho quảng cáo, bán hàng, phân phối và định giá sản phẩm của bạn có tốt đến đâu đi chăng nữa thì sản phẩm đó cuối cùng cũng sẽ thất bại. Trên thực tế, các sách lược càng hiệu quả, sản phẩm có chất lượng kém càng biến mất nhanh. Trong quảng cáo có một câu nói như sau: “Nếu sản phẩm có chất lượng kém, quảng cáo ầm ĩ sẽ khiến nó thậm chí còn

thất bại nhanh hơn - bởi vì khi càng nhiều người tin dùng sản phẩm, thì cũng sẽ càng có nhiều người nhận ra rằng họ không thích sản phẩm đó".

KHÁI NIỆM MARKETING ĐÃ THAY ĐỔI NHƯ THẾ NÀO?

Quay ngược trở lại những năm 50 và 60 của thế kỷ trước, marketing chủ yếu gắn với các sách lược. Nếu bạn xem lại những cuốn sách giáo khoa về marketing trong thời kỳ này, hầu hết các chương trong cuốn sách đều dành để nói về các sách lược như quyết định định giá, quảng cáo, và đội ngũ bán hàng. Các sách lược này được chú trọng bởi vì môi trường cạnh tranh của những năm 1950 và 1960 ở Mỹ vẫn được mọi người cho là "bình lặng" khi mà (ít nhất là so với thời điểm hiện nay) sự cạnh tranh ít căng thẳng và công nghệ dường như phát triển rất chậm. Trong quãng thời gian bình lặng ấy, các sách lược được thực hiện tốt sẽ có thể dẫn tới thành công.

Tuy nhiên, môi trường cạnh tranh ngày nay khá "ồn ào" - căng thẳng và rộng lớn, công nghệ phát triển nhanh, các khách hàng tìm kiếm các giao dịch qua Internet với thông tin được trang bị đầy đủ. Sống trong một môi trường sôi động như thế, để có thể gặt hái được thành công, bạn cần phải có cả những chiến lược được xây dựng kỹ càng và những sách lược được thực hiện tốt. Nếu bạn nhìn vào các cuốn sách marketing ngày nay, bạn sẽ hiểu được quan điểm về marketing đã thay đổi như thế nào - các cuốn sách hiện nay thường dành một phần đáng kể nói đến khách hàng, các đối thủ cạnh tranh, việc xác định mục tiêu và định vị sản phẩm, nhấn mạnh vào chiến lược trước khi nhắc đến sách lược.

KHÁCH HÀNG VÀ CẢM NHẬN CỦA HỌ

Khi Paul Simons tiếp quản hãng Woolworth đang gặp nhiều khó khăn ở Australia, ông nói: "Nếu chúng ta có ý định hồi sinh Woolworth, chúng ta phải bắt đầu từ việc tìm hiểu khách hàng". Tất cả các chiến lược marketing đều bắt đầu từ việc hiểu rõ khách hàng hiện tại, khách hàng triển vọng cũng như việc họ cảm nhận về sản phẩm và dịch vụ của chúng ta như thế nào. Các khách hàng thường hành động theo những hiểu biết của họ về sản phẩm và dịch vụ, chứ không phải theo ý kiến của các vị giám đốc về sản phẩm hay dịch vụ mà họ đang cố chào bán.

Cảm nhận của khách hàng về sản phẩm có thể gọi tóm tắt là giá trị cảm nhận. Giá trị cảm nhận không phải là khái niệm lý thuyết nước đôi, mờ nhạt. Trong cuốn sách này, giá trị cảm nhận được

định nghĩa rất thực tế:

Giá trị cảm nhận: Là số tiền tối đa khách hàng hiện có và khách hàng triển vọng sẽ trả cho sản phẩm hoặc dịch vụ.

Như vậy, giá trị cảm nhận không phải là mức giá bạn đưa ra cho sản phẩm của mình - mà là mức giá cao nhất bạn có thể đề nghị khách hàng chi trả:

• Có thể ước tính và định giá giá trị cảm nhận theo đơn vị tiền tệ. Toàn bộ Chương 5 của cuốn sách sẽ đề cập kỹ hơn về vấn đề này.

• Giá trị cảm nhận đưa ra cho từng đối tượng khách hàng không giống nhau, tuỳ vào nhu cầu cũng như mức độ ưu tiên của họ. Những nhóm khách hàng như thế được gọi là các phân đoạn thị trường (xem chi tiết ở Chương 9 và 10).

• Có thể điều chỉnh, quản lí giá trị cảm nhận bằng cả chiến lược lẫn sách lược.

• Giá trị cảm nhận của sản phẩm, dịch vụ càng cao, doanh số bán, lợi nhuận và dòng tiền thu được sẽ càng lớn.

ĐỊNH NGHĨA MỚI VỀ MARKETING

Tất cả những gì bạn làm trong marketing đều ảnh hưởng đến giá trị cảm nhận. Hay nói cách khác, tất cả những quyết định, hành động, và trách nhiệm nêu ra trong bảng 2.1 đều tác động đến giá trị cảm nhận.

Đó chính là lý do tại sao định nghĩa về marketing hoàn toàn không giống với định nghĩa coi marketing là toàn bộ sách lược 4P.

Marketing là quản lí giá trị cảm nhận. Để quản lí giá trị này, bạn phải nắm rõ môi trường cạnh tranh và thị trường mục tiêu, định vị được sản phẩm và dịch vụ, xây dựng nhãn hiệu mạnh, thoả mãn nhu cầu khách hàng, xác định mức giá, mở rộng quảng cáo, tổ chức nỗ lực bán hàng, sắp xếp việc phân phối sản phẩm, dự đoán được những kết quả có thể xảy ra, tạo động cơ thúc đẩy cho nhân viên - và phải thực hiện tất cả những yêu cầu trên tốt nhất.

Marketing là quản lí giá trị khách hàng cảm nhận.

Đó là tất cả những gì mà những chuyên gia marketing giỏi đã thực hiện rất tốt. Và đó cũng là những gì cuốn sách này đề cập đến.

KẾT LUẬN

Marketing bao gồm cả chiến lược lẫn sách lược. Theo thời gian, marketing đã chuyển từ các quyết định có tính sách lược sang những quyết định vừa có tính sách lược vừa mang tính chiến lược. Hiểu rõ khách hàng và kiến thức của họ là nền tảng của marketing. Hay nói cách khác, làm marketing là quản lí những giá trị mà khách hàng cảm nhận được.

3

Xây dựng chiến lược Marketing

Chiến lược marketing là bản phác thảo cách thức doanh nghiệp phân phối nguồn lực để đạt được mục tiêu kinh doanh. Thiếu chiến lược marketing đồng nghĩa với việc không có một đích rõ ràng nào vào đối tượng khách hàng mà doanh nghiệp đang theo đuổi. Thiếu chiến lược marketing cũng có nghĩa là bạn sẽ không có định nghĩa rõ ràng về yếu tố tạo nên sư khác biệt do đó bạn cũng sẽ không thể hiểu được vì sao khách hàng lại mua sản phẩm hay dịch vụ của bạn.

Ở bất kì thời điểm nào bạn cũng cần phải có một chiến lược marketing để thực hiện tốt tất cả các dự án marketing. Bạn cũng cần có một chiến lược marketing bởi những người cung cấp tiền cho bạn - như chủ nợ, nhà đầu tư, nhà tài trợ - đều muốn biết bạn sẽ làm gì với tiền của họ.

Các doanh nghiệp dù ở bất kỳ quy mô nào cũng cần phải có chiến lược marketing. Nhất là doanh nghiệp vừa và nhỏ thì càng phải chú ý tới chiến lược marketing bởi chỉ có như vậy họ mới có thể tập trung tất cả các nguồn lực hiện có để cạnh tranh với những đối thủ quy mô lớn hơn.

Bảng 3.1. Chiến lược marketing sản phẩm hoặc dịch vụ

Sản phẩm/dịch vụ _____		Phân đoạn thị trường _____			
		Năm			
		1	2	3	4
Mục tiêu	Thị phần				
	Lợi nhuận				
	Dòng tiền				
Định vị	Bộ phận DMU mục tiêu				
	Đối thủ cạnh tranh chính				
	Ưu thế về lợi ích				
	Lợi thế cạnh tranh				
Chương trình	Thiết kế				
	Quảng cáo				
	Đặc điểm nhận biết				
	Thúc đẩy bán hàng				
	Xúc tiến bán hàng				
	Quan hệ công chúng				
	Định giá				
	Phân phối				

* DMU: đơn vị ra quyết định (chương 4)

MỤC ĐÍCH CỦA CHIẾN LƯỢC MARKETING ĐỐI VỚI DOANH NGHIỆP CỦA BẠN?

Một chiến lược tốt phải đạt được ba yếu tố C sau đây - đây cũng đồng thời là những lý do chính để chuẩn bị một chiến lược:

1. Coordinate (Phối hợp)

2. Concentrate (Tập trung)

3. Communicate (Truyền thông)

Chiến lược phải phối hợp được tất cả các nguồn lực và hoạt động của công ty sao cho những nguồn lực và hoạt động này cùng hướng vào mục tiêu chung. Tất cả những người cộng tác cùng với bạn có thể có những quan điểm khác nhau về cách thức thực hiện chức năng cũng như nhiệm vụ của họ. Chẳng hạn như, giám đốc sản xuất chỉ muốn duy nhất một phiên bản sản phẩm để giảm chi phí trong khi đó giám đốc bán hàng lại muốn có nhiều phiên bản sản phẩm để thoả mãn nhu cầu của khách hàng. Một chiến lược marketing cần phải tạo cơ hội cho những quan điểm đó được nhìn nhận công bằng để làm sao phối hợp tất cả các chức năng của một công ty.

XÁC ĐỊNH THỊ TRƯỜNG MỤC TIÊU VÀ ĐỊNH VỊ: TOÀ THÁP KHÁCH SẠN QUỐC TẾ TRUMP TẠI THÀNH PHỐ NEWYORK

Từ trên nhìn xuống Công viên Trung tâm trong bữa ăn sáng tại Toà tháp Khách sạn Quốc Tế Trump, thành phố New York.

Hai yếu tố đặc biệt quan trọng của một chiến lược marketing là thị trường mục tiêu và định vị. Chiến lược của Toà tháp Khách sạn Quốc Tế Trump ở thành phố New York minh hoạ rất rõ hai yếu tố trên được xác định và kết hợp chặt chẽ với nhau như thế nào.

Toà tháp Khách Sạn Quốc Tế Trump cung cấp cho những người có thu nhập cao sống ở toà tháp và khách hàng ở qua đêm tại khách sạn sự chăm sóc tỉ mỉ, kỹ lưỡng và những dịch vụ hoàn hảo mà họ yêu cầu. George Ross, Phó chủ tịch Hội đồng quản trị của tổ chức Trump cho biết trong công trình xây dựng này, họ chỉ sử dụng loại thép có độ phản chiếu hoàn hảo và loại đá cẩm thạch có độ nhẵn

cao nhất (các tấm đá này đều phải ăn khớp với nhau). Toà tháp Khách sạn Quốc Tế Trump ở thành phố New York còn có cả một nhà hàng năm sao Jean George (nhà hàng này cũng cung cấp cả dịch vụ thuê phòng) phục vụ khách những món ăn tuyệt hảo chưa từng có.

Sự sạch sẽ tổng thể rất được chú ý - cửa sổ, và các tấm thảm được lau rửa và giặt giũ thường xuyên hơn ở các khách sạn khác.

Toàn bộ nhân viên của khách sạn hết sức lưu tâm đến nhu cầu của khách hàng. Tom Downing,Tổng Giám đốc của khách sạn nhớ lại một sự việc thể hiện rất rõ sự quan tâm đến khách hàng khi làm một việc nằm ngoài trách nhiệm của khách sạn: "Hôm đó, một vị khách là nhạc sĩ đã làm các thủ tục trả phòng cho khách sạn, và ông ấy đã ở sân bay trước khi kịp nhận ra mình bỏ quên cây ghi ta đắt tiền lại khách sạn. Lúc này, người nhạc sĩ đang trên đường đến một buổi hoà nhạc, và ông sẽ không thể trình diễn nếu thiếu cây đàn đó, nhưng ông cũng không có thời gian để quay lại khách sạn vì sợ lỡ chuyến bay. Trong khi đó, một nhân viên an ninh của chúng tôi đã phát hiện thấy chiếc ghi ta và một nhân viên rung chuông tự mình mang nó tới sân bay, trả cho vị khách trước khi ông bước lên máy bay. Buổi hoà nhạc cuối cùng đã diễn ra đúng kế hoạch!".

Để đạt được mục tiêu, bạn cần nỗ lực tập trung vào những sản phẩm, dịch vụ và thị trường cụ thể. Trong quân đội từ lâu đã có một nguyên tắc "tập trung hoả lực". Nguyên tắc này cũng đúng với marketing. Nếu bạn cho rằng tất cả mọi người đều là khách hàng của mình, thì thực ra bạn sẽ chẳng có khách hàng nào cả. Nếu bạn không bao giờ nói: "Không" với khách hàng của mình, cũng tức là bạn không có một chiến lược marketing nào và bạn không hề tập trung nỗ lực của mình.

Cuối cùng, một chiến lược phải được truyền đạt tới tất cả các nhân viên của công ty để họ biết cần phải làm gì. Nếu nhân viên trong công ty của bạn không nắm rõ được chiến lược marketing thì làm sao bạn mong đợi họ thực hiện được nó?

CHIẾN LƯỢC MARKETING - VÍ DỤ VỀ NHÀ HÀNG

Giả sử bạn đang điều hành một nhà hàng kiểu Ý. Từ trước đến nay, công việc kinh doanh của bạn tiến triển rất tốt và bạn không cần bất kỳ chiến lược marketing nào bởi vì trong khu vực này chỉ

có duy nhất nhà hàng của bạn phục vụ đồ ăn Ý. Thế nhưng, gần đây, trong khu vực của bạn xuất hiện thêm một nhà hàng mới do chuỗi các nhà hàng kiểu Ý của quốc gia này mở ra. Vậy bạn sẽ phải làm gì ?

Câu trả lời là: bạn cần một chiến lược marketing!

Trước khi xây dựng chiến lược, có lẽ bạn nên xem xét lại những gì bạn biết về khách hàng hiện tại và khách hàng tiềm năng của mình. Có thể rất nhiều hộ gia đình trẻ hoặc nhiều người già cả đang sinh sống trong khu vực kinh doanh của bạn. Lúc này bạn cần phải nghĩ đến những kiểu nhà hàng mà những nhóm trên chuộng hơn.

Bạn cũng cần phải hình dung xem chuỗi nhà hàng kia sẽ cạnh tranh với nhà hàng của bạn như thế nào. Chắc chắn bạn sẽ đến đó và nhìn lướt qua menu của nhà hàng này. Bạn cũng có thể đoán trước được rằng nhà hàng này sẽ dùng một số chiêu khuyến mại để thu hút khách hàng.

Sau khi tổng hợp suy nghĩ của chính mình về thị trường và tình hình cạnh tranh, bạn có thể bắt đầu xem xét thêm các lựa chọn khác. Nếu bạn định nhắm tới những nhóm đối tượng khách hàng riêng biệt (những nhóm đối tượng khách hàng này được gọi là phân đoạn thị trường mục tiêu - xem Chương 9 và 10), cách hữu dụng để thực hiện điều này là hình dung những chuỗi sự kiện xảy ra trong tương lai. Chẳng hạn, bạn có thể tập trung mọi nỗ lực của mình vào các hộ gia đình trẻ bởi vì theo bạn, đối tượng khách hàng này xuất hiện ngày càng nhiều trong khu vực kinh doanh của bạn. Nếu vậy, thực đơn bạn nên có những món gì? Nhà hàng của bạn nên bài trí thế nào? Các nhân viên bưng bê nên cư xử với khách ra sao? Nhà hàng của bạn sẽ được khách hàng chú ý tới vì điểm gì? Tất cả những quyết định này đều liên quan đến cái được gọi là định vị sản phẩm và dịch vụ (xem Chương 11).

Khi xem xét tỉ mỉ phân tích này, bạn cũng nên nghĩ đến trường hợp nhà hàng kia sẽ phản ứng thế nào trước những động thái của bạn. Tất nhiên bạn sẽ muốn tìm ra viễn cảnh mà trong đó nhà hàng kia rơi vào thế yếu. Ví dụ: Bạn không muốn tham gia vào một cuộc chiến giá cả bởi có thể đối thủ cạnh tranh có nguồn lực tài chính mạnh hơn.

Chiến lược marketing bắt đầu bằng việc bạn lựa chọn thị trường mục tiêu, chẳng hạn như ở đây là những hộ gia đình trẻ, và định vị sản phẩm dịch vụ có thể là hương vị của đồ ăn, hay sự thân

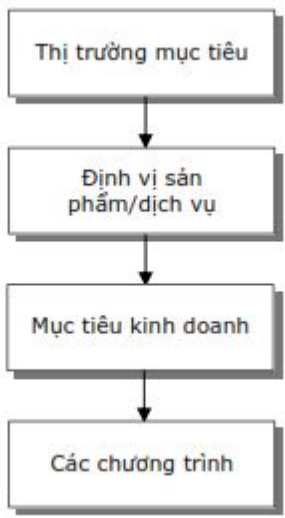
thiện của nhân viên bồi bàn. Bạn có thể truyền đạt chiến lược này bằng cách xây dựng thương hiệu của mình trở thành "nhà hàng kiểu Ý được yêu thích - chúng tôi đã ở bên các bạn nhiều năm rồi". Tiếp theo đó, thị trường mục tiêu, định vị, và xây dựng thương hiệu sẽ giúp bạn thực hiện các chương trình quảng cáo, khuyến mại và định giá sản phẩm. Bạn sẽ quảng cáo nhà hàng của mình trên một tờ báo địa phương được các thành viên của gia đình trẻ đón đọc, nhắm chương trình khuyến mại vào con cái của họ và đưa ra mức giá phù hợp.

Việc bạn có đánh bại được đối thủ cạnh tranh của mình hay không phụ thuộc vào việc bạn tiến hành chiến lược của mình tốt như thế nào. Nhưng trong khi thực hiện chiến lược này, bạn cũng như nhân viên của bạn phải phối hợp, tập trung và truyền đạt các nỗ lực của mình sao cho việc sử dụng các nguồn lực đạt hiệu quả cao nhất và cơ hội đánh bại đối thủ của mình cao nhất.

CÁC THÀNH PHẦN CỦA MỘT CHIẾN LƯỢC SẢN PHẨM/THỊ TRƯỜNG

Một chiến lược marketing luôn có thành phần sau (Bảng 3.2):

Bảng 3.2. Các thành phần của chiến lược thị trường



1. *Thị trường mục tiêu:* Nhóm khách hàng cụ thể là tiêu điểm trong chiến lược.

2. *Mục tiêu kinh doanh:* Lý do bạn kinh doanh. Thường được thể hiện dưới dạng những kết quả tài chính như doanh thu, lợi nhuận

hay dòng tiền, ngoài ra cũng còn được biểu hiện dưới các dạng như số đơn vị được bán ra hay thị phần trên thị trường.

3. *Định vị:* Một hoặc hai lợi ích chính do sản phẩm đem lại sẽ được chọn làm cốt lõi của chiến dịch. Việc định vị sản phẩm giúp phối hợp tất các các chương trình với nhau.

4. *Các chương trình:* Những hoạt động bạn theo đuổi để thực hiện chiến lược. Đôi khi các chương trình này còn được gọi là các sách lược hay marketing hỗn hợp (marketing mix) có liên quan đến các hoạt động như quảng cáo, bán hàng cá nhân, định giá và phân phối sản phẩm.

Trong bốn thành phần trên, thị trường mục tiêu và định vị là trung tâm của chiến lược marketing. Nếu không cụ thể hoá được hai bộ phận này, chiến lược của bạn sẽ không thể phối hợp, tập trung hay truyền đạt được.

Trong một khoá tư vấn cho 500 doanh nghiệp do tạp chí *Fortune* chọn, rất nhiều người đã nhờ tôi xem lại và góp ý cho vô số bản kế hoạch marketing. Có đến một nửa số bản kế hoạch tôi đọc không trình bày rõ ràng hai phần thị trường mục tiêu và định vị sản phẩm. Những bản kế hoạch này không mô tả chiến lược marketing mà mô tả các sách lược. Công việc marketing được trình bày cũng không mang tính chiến lược mà chỉ mang tính sách lược và trong môi trường cạnh tranh sôi động như hiện nay, phương pháp này là không đủ và có thể sẽ rất nguy hiểm. Dù bạn không thực hiện bất kì công việc gì liên quan đến chiến lược marketing, thì cũng hãy đảm bảo rằng bạn đã xác định được thị trường mục tiêu và định vị cho sản phẩm của mình.

Dù bạn không thực hiện bất kì công việc nào liên quan đến chiến lược marketing, thì cũng hãy đảm bảo rằng bạn đã xác định được thị trường mục tiêu và định vị cho sản phẩm của mình.

CẤP BẬC CÁC CHIẾN LƯỢC

Các doanh nghiệp - ngay cả những doanh nghiệp nhỏ - cũng luôn phân chia bộ máy của mình thành nhiều cấp bậc và tương ứng với mỗi cấp bậc như thế lại có những chiến lược khác nhau. Sự phân chia này được gọi là cấp bậc các chiến lược (Bảng 3.3).

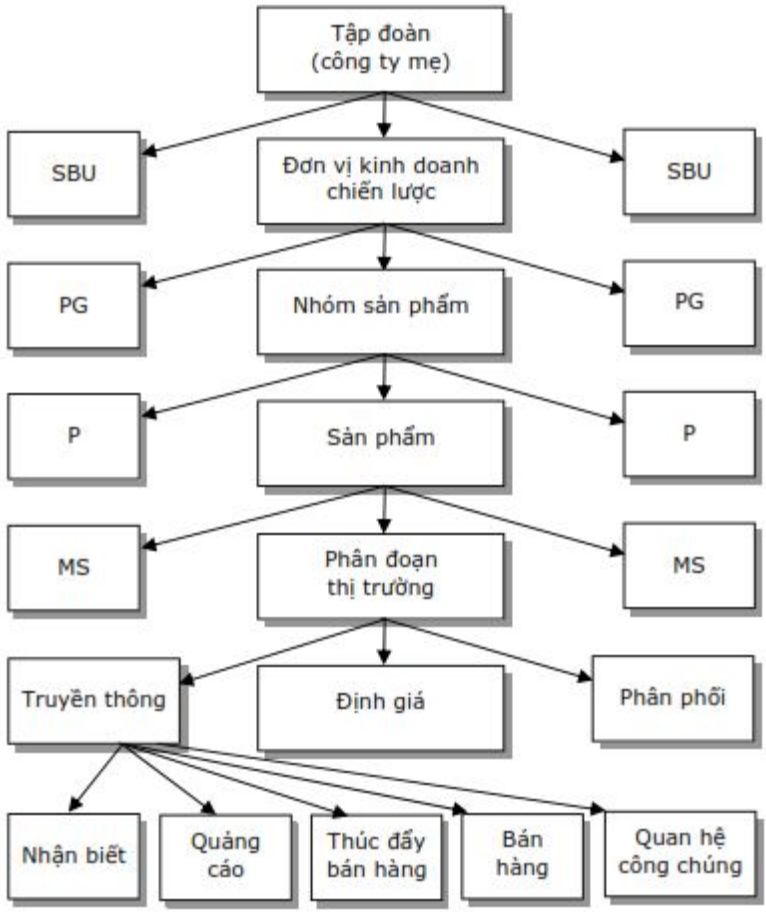
Chiến lược lớn nhất, bao trùm nhất chính là chiến lược của toàn bộ công ty mẹ hay tập đoàn. Đây là cấp chiến lược liên quan tới tất cả các hoạt động, sản phẩm, dịch vụ và thị trường của doanh nghiệp. Nó không chỉ là chiến lược lớn nhất mà còn là chiến lược

có tầm nhìn xa nhất về tương lai bởi vì nó chỉ rõ toàn bộ doanh nghiệp nên phát triển như thế nào và ở vị trí nào.

Bên dưới cấp chiến lược doanh nghiệp là cấp chiến lược thường được biết đến với cái tên các đơn vị kinh doanh chiến lược (strategic business units - SBUS). Đơn vị kinh doanh chiến lược là tập hợp của các công ty con có đặc điểm chung về nguồn lực, công nghệ, nguyên liệu thô, khách hàng, hay đối thủ cạnh tranh. Tập đoàn General Electric (GE) có các đơn vị kinh doanh chiến lược như công nghiệp, hạ tầng cơ sở và tài chính tiêu dùng. Ngay cả những doanh nghiệp có quy mô nhỏ hơn nhiều cũng có thể có các đơn vị kinh doanh chiến lược. Ví dụ như một nhà hàng có thể cung cấp các dịch vụ cung cấp thực phẩm, còn một cửa hàng giặt là có thể cung cấp dịch vụ may đo.

Các đơn vị kinh doanh điển hình thường bao gồm các tập hợp sản phẩm hay dịch vụ hay các nhóm sản phẩm. Chẳng hạn như công việc của đơn vị hạ tầng cơ sở trong hãng GE sẽ liên quan đến hàng không, đường sắt và năng lượng, và mỗi đơn vị nhỏ hơn này lại có chiến lược riêng của mình. MasterCard cũng có những nhóm dịch vụ dành cho khách hàng và những nhóm dịch vụ dành cho các công ty. Trường đại học cũng có thể vừa có bộ môn marketing vừa có bộ môn tài chính. Một nhà hàng có thể vừa có dịch vụ cung cấp đồ ăn cho bữa tiệc sinh nhật của các em nhỏ vừa có dịch vụ cung cấp đồ ăn cho bữa tiệc sinh nhật của người lớn.

Bảng 3.3: Cấp bậc các chiến lược



Nhóm sản phẩm cũng gồm rất nhiều các sản phẩm và dịch vụ riêng biệt. Đơn vị hàng không của GE có một số loại động cơ, và những động cơ này lại được sử dụng cho các loại máy bay khác nhau. Bộ môn marketing của trường đại học sẽ có các khoá học về định giá sản phẩm hoặc quảng cáo sản phẩm. Một nhà hàng cũng có thể có nhiều món cá và thịt được chế biến khác nhau. Mỗi sản phẩm hoặc dịch vụ này lại nhắm tới những đối tượng khách hàng khác nhau. Chẳng hạn như động cơ 90 của GE được thiết kế dành riêng cho loại máy bay Boeing 777. Các khoá học quảng cáo hướng tới những sinh viên yêu thích marketing chuyên nghiệp cho các sản phẩm tiêu dùng. Những món ăn chế biến từ cá được phục vụ trong các bữa tối cho khách hàng luôn quan tâm đến sức khoẻ.

Một chiến lược cho sản phẩm hoặc dịch vụ cụ thể tập trung vào thị trường mục tiêu cụ thể được gọi là chiến lược thị trường/sản phẩm.

Vai trò của chiến lược thị trường/sản phẩm

Dù doanh nghiệp của bạn lớn hay nhỏ thì chiến lược thị trường/sản phẩm cũng luôn là trọng tâm của bản kế hoạch chiến lược. Nó là đơn vị cơ bản khi lập kế hoạch marketing và không thể chia nhỏ ra được nữa.

Cũng cần phải nói thêm, hiệu quả của chiến lược thị trường/sản phẩm bạn đưa ra sẽ quyết định bạn có thành công hay không. Những chiến lược cho doanh nghiệp cần phải được xây dựng từ các chiến lược dành cho thị trường/sản phẩm. Các mục tiêu có thể đặt ra theo chiều từ cao xuống thấp, nhưng để đạt được các mục tiêu này, doanh nghiệp phải chiến thắng khách hàng - và đó chính là những gì mà các chiến lược thị trường/sản phẩm làm được.

Chiến lược thị trường/sản phẩm là chiến lược marketing cho một sản phẩm hay dịch vụ cụ thể hướng tới nhóm đối tượng khách hàng nhất định. Chẳng hạn như doanh nghiệp sản xuất máy tính có thể tập trung đối tượng khách hàng là sinh viên các trường đại học, còn nhà sản xuất thuỷ tinh lại tập trung vào đối tượng các nhà máy bia. Những doanh nghiệp có quy mô nhỏ hơn như văn phòng nha sĩ có thể hướng dịch vụ của mình vào trẻ em, cửa hàng thực phẩm hướng vào những người có thu nhập cao, cửa hàng giặt là hướng vào những khách hàng đi làm sớm và cần tìm những hiệu giặt là mở cửa vào đúng giờ này. Tất cả những nhóm khách hàng cụ thể được gọi là thị trường mục tiêu.

Chiến lược thị trường/sản phẩm là chiến lược marketing cho một sản phẩm hay dịch vụ cụ thể hướng tới nhóm đối tượng khách hàng xác định.

Định vị sản phẩm cho mỗi thị trường mục tiêu chính là đưa ra lý do cho khách hàng tiềm năng trong nhóm thị trường đó chọn mua sản phẩm hoặc dịch vụ do doanh nghiệp cung cấp. Nhà sản xuất máy tính có thể sẽ cung cấp phần mềm độc quyền cho các trường đại học còn doanh nghiệp sản xuất thuỷ tinh có thể giao hàng cho các nhà máy sản xuất bia rượu nhanh chóng. Các nha sĩ có thể mang lại một môi trường thân thiện với trẻ em bằng đồ chơi và các trò giải trí khác trong phòng khám của mình, cửa hàng thực phẩm cũng cung cấp những lựa chọn đa dạng các loại thực phẩm có chức năng riêng biệt mà những người có thu nhập cao ưa chuộng, còn hiệu giặt là có thể mở cửa sớm hơn những hiệu giặt là khác để thu hút đối tượng khách hàng mục tiêu.

Dù doanh nghiệp của bạn quy mô lớn hay nhỏ thì trong chiến

lược thị trường/sản phẩm, doanh nghiệp vẫn phải xác định rõ thị trường mục tiêu và việc định vị sản phẩm của mình. Việc xác định này sẽ quyết định sự thành bại của họ.

CÁC CHƯƠNG TRÌNH TRONG CHIẾN LƯỢC

Các chương trình trong chiến lược marketing gồm có thiết kế, quảng cáo, bán hàng, quan hệ công chúng, marketing trên mạng, định giá, dịch vụ chăm sóc khách hàng và tất cả những hoạt động khác liên quan đến việc thực hiện chiến lược. Về mặt tổng thể, các chương trình như thế này được gọi chung là marketing hỗn hợp (hay marketing mix).

Mỗi chương trình như trên sẽ có một chiến lược riêng (xem chi tiết ở các chương sau).

Các quyết định về thị trường mục tiêu và định vị sản phẩm được mô tả trong chiến lược thị trường/sản phẩm đều phối hợp tất cả các chương trình của doanh nghiệp. Ví dụ như, Neiman Marcus và Wal-Mart đều có các chiến lược marketing khác nhau trong việc lựa chọn hàng hoá bán, quảng cáo, và giá cả. Trong khi đó, chiến lược marketing của tập đoàn khách sạn Ritz-Carlton và Motel 6 lại khác nhau ở không gian thiết kế, dịch vụ và giá cả.

Cách thức xây dựng một chiến lược thị trường/Sản phẩm

Để phát triển một chiến lược thị trường/sản phẩm bạn cần thực hiện một số bước có liên quan với nhau (Bảng 3.4). Khi kết hợp chiến lược đôi khi bạn cần phải quay trở lại bước trước đó và thực hiện lại các phân tích riêng biệt hay thay đổi quyết định nào đó. Cuộc sống thực thật bộn bề - không hề đơn giản và trực diện như những gì thể hiện trong sơ đồ 3.4. Để phát triển một chiến lược marketing bạn cần phải lặp đi lặp lại một số bước cho đến khi mọi thứ ăn khớp với nhau.

Mỗi bước này sẽ được nói đến chi tiết trong các chương sau. Chương này chỉ cung cấp cho bạn cái nhìn tổng thể về toàn bộ quá trình xây dựng chiến lược thị trường/sản phẩm.

Bước đầu tiên của quá trình này được biết đến với cái tên phân tích tình huống. Phân tích tình huống diễn ra khi bạn xây dựng nền móng cho chiến lược thị trường/sản phẩm của mình bằng việc đánh giá môi trường cạnh tranh. Bạn xác định đối tượng khách hàng và xem xét nhu cầu của họ. Bạn cũng xác định các đối thủ cạnh tranh và dự đoán trước hành động của họ. Bạn đánh giá công ty của mình dựa trên năng lực bản thân. Bạn khám phá

những thay đổi xảy ra trong môi trường vĩ mô như khuynh hướng nhân khẩu học, công nghệ, kinh tế, xã hội hay chính trị có thể ảnh hưởng đến mình.

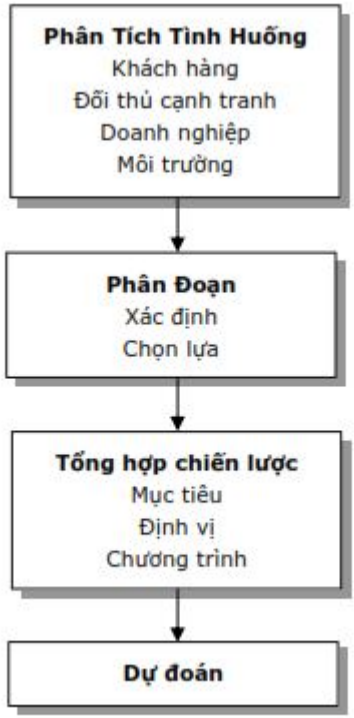
Ví dụ như để xây dựng chiến lược marketing trong trường hợp của nhà hàng kiểu Ý, bạn xem xét các yếu tố khách hàng, chuỗi cửa hàng cạnh tranh mới, nhà hàng của chính mình cũng như những thay đổi nhân khẩu học xảy ra trong khu vực kinh doanh - trong trường hợp này là tình hình ngày càng có nhiều gia đình trẻ xuất hiện trong khu vực.

Phân tích tình huống thường tạo ra được ba đến năm giả định kế hoạch chính (Key planning assumptions - KPAs) và các chiến lược thường phát triển dựa trên những giả định này. Nếu bất kỳ giả định nào trong những giả định này thay đổi, bạn cần phải xem xét lại chiến lược của mình.

Quá trình phân đoạn sản phẩm bao gồm hai hoạt động: thứ nhất là xác định các phân đoạn thị trường và thứ hai là lựa chọn các phân đoạn. Ở giai đoạn này, bạn chỉ lựa chọn thăm dò thị trường mục tiêu.

Tổng hợp chiến lược là giai đoạn thiết lập mục tiêu, quyết định định vị, và phác thảo chương trình. Tất cả các quyết định đều chỉ là thăm dò cho đến khi bạn hoàn thành chiến lược thị trường/sản phẩm của mình.

Bảng 3.4. Xây dựng chiến lược thị trường/sản phẩm



Bước cuối cùng trong quá trình trên là dự đoán các kết quả của chiến lược đặc biệt là các mục tiêu kinh doanh đã đề ra. Nếu những dự đoán dựa trên chiến lược ít nhất là đã đáp ứng được các mục tiêu kinh doanh thì chiến lược đó có thể thực hiện được. Nếu chiến lược không thể giúp doanh nghiệp đạt được các mục tiêu này, bạn cần phải xem xét lại chiến lược kinh doanh cho đến khi chiến lược đó có tính khả thi.

TÌM MỘT CHIẾN LƯỢC MARKETING BẠN THÍCH

Đôi khi bạn không thể tìm được chiến lược giúp bạn đạt được các mục tiêu đã đề ra. Lúc này bạn có thể áp dụng giải pháp là giảm bớt các mục tiêu kinh doanh. Mặc dù đôi khi bạn phải tiến hành giải pháp này nhưng tất nhiên đây không phải là giải pháp đầu tiên bạn cần xem xét.

Ngay cả khi tìm được một chiến lược mà bạn cho rằng sẽ giúp doanh nghiệp hoàn thành mục tiêu kinh doanh, bạn vẫn cần phải cân nhắc xem xét các bước phát triển chiến lược của mình bởi bạn vẫn có thể tìm được một chiến lược khác tốt hơn hẳn chiến lược bạn đã tìm được.

Để khắc phục chiến lược marketing của mình, hoặc tìm một chiến lược mới hãy đảo ngược các bước trong quá trình thực hiện chiến lược.

Đầu tiên có thể bạn muốn xem lại các chương trình marketing. Bạn sẽ cải thiện các cách thức truyền thông hoặc định giá sản phẩm của mình. Nếu mọi việc vẫn không thay đổi thì bạn nên kiểm tra lại định vị. Bạn cũng có thể tập trung vào lợi ích khác của sản phẩm hoặc đối thủ cạnh tranh tiềm năng khác. Nếu thay đổi định vị không mang lại kết quả thì bạn nên xem xét lại thị trường mục tiêu hoặc thậm chí khâu phân đoạn thị trường.

Nếu bạn đang thử cải thiện chiến lược kinh doanh áp dụng trong trường hợp của nhà hàng kiểu Ý, đầu tiên bạn đánh giá lại kế hoạch quảng cáo và định giá sản phẩm. Tiếp theo, nếu thấy cần thiết, bạn có thể xem xét lại định vị về hương vị đồ ăn, không khí thân thiện của nhà hàng và có thể tập trung vào số lượng mỗi khẩu phần ăn và không khí thân thiện. Nếu điều này không giúp cải thiện chiến lược, bạn có thể cố tránh nhà hàng kia và cạnh tranh với một nhà hàng khác, chẳng hạn như nhà hàng bán bánh pizza trong vùng. Cuối cùng, bạn quyết định nhắm mục tiêu vào đối tượng khách hàng độc thân trẻ hay thậm chí thử nhắm đến một phân đoạn thị trường hoàn toàn mới. Mỗi một thay đổi trên sẽ biến đổi chiến lược marketing của bạn và ảnh hưởng đến những mục tiêu bạn mong muốn đạt được.

Bạn có thể thay đổi bất kỳ phần nào trong chiến lược marketing để tìm ra được chiến lược thành công hơn. Tuy nhiên, chiến lược thị trường/sản phẩm giống như một bộ phận phức tạp của máy móc. Tất cả các bộ phận phải phối hợp với nhau. Khi tạo ra bất cứ thay đổi nào trong chiến lược của mình, bạn cần có những thay đổi mang tính hệ thống cũng như chắc chắn rằng thị trường mục tiêu và định vị sản phẩm luôn phải rõ ràng, rành mạch để tất cả các bộ phận tiếp tục kết hợp với nhau.

KẾT LUẬN

Chiến lược thị trường/sản phẩm phối hợp tất cả các nỗ lực của doanh nghiệp để thu hút và giữ khách hàng, tập trung các nỗ lực của công ty vào một thị trường cụ thể, và liên hệ với tất cả những đối tượng, thành phần liên quan đến việc phải làm gì để thu hút và giữ khách hàng. Trọng tâm của chiến lược chính là thị trường mục tiêu và định vị sản phẩm.

4
Hiểu rõ khách hàng

Hiểu khách hàng là trọng tâm của chiến lược marketing. Tất cả những thất bại lớn xảy ra trong marketing đều xuất phát từ sự thiếu hiểu biết về nhu cầu cũng như mong muốn của khách hàng. Nếu bạn không biết khách hàng muốn và cần gì, làm sao bạn làm họ hài lòng được? Chương 4 này sẽ tập trung vào vấn đề làm thế nào chúng ta có thể hiểu rõ khách hàng để marketing thành công.

TẠI SAO CÁC GIÁM ĐỐC THƯỜNG QUÊN TIẾP XÚC VỚI KHÁCH HÀNG?

Khi xây dựng một chiến lược marketing, tại sao một số giám đốc lại sao nhãng việc tiếp xúc với khách hàng? Đây là một số lý do trả lời cho câu hỏi này:

• Áp lực phải đạt được các kết quả trong thời gian ngắn: Một số doanh nghiệp thường yêu cầu các giám đốc phải thu được lợi nhuận trong khoảng thời gian rất ngắn. Điều này thường dẫn đến những sai lầm rất lớn trong marketing và cuối cùng kết quả là thất bại mục tiêu lợi nhuận lâu dài của doanh nghiệp.

• Tin rằng mình thực sự biết khách hàng muốn gì: Không phải lúc nào cũng dễ dàng hiểu được khách hàng của mình. Những khách hàng này có thể nhìn thấy những ưu khuyết điểm của sản phẩm mà các giám đốc marketing không nhìn thấy được. Đôi khi các giám đốc tin rằng, khách hàng sẽ hành động giống như họ, nhưng chuyện đó không bao giờ xảy ra.

• Không sẵn lòng tiếp xúc với khách hàng: Khi khách hàng có những điều tốt đẹp để nói về sản phẩm hay dịch vụ của bạn, được nói chuyện với họ là niềm vui. Thế nhưng, khi họ có điều phàn nàn, việc nói chuyện sẽ không mang lại cảm giác vui vẻ như trước

nữa. Trên thực tế, những lời phàn nàn của khách hàng nên được công ty coi như vàng ngọc bởi những lời phàn nàn ấy tiết lộ cho chúng ta biết cách thức cải thiện sản phẩm hay dịch vụ của mình. Một số công ty như Xerox và Procter & Gamble thường yêu cầu các giám đốc của công ty thường xuyên đọc hoặc lắng nghe những lời phàn nàn từ phía khách hàng.

• Luôn tin tưởng vào sản phẩm, dịch vụ: Có một số giám đốc luôn tin rằng sản phẩm hay dịch vụ của mình tuyệt vời đến mức tất cả mọi khách hàng đều muốn có nó. Trong trường hợp điều này đúng - như trường hợp của một số mặt hàng điện tử và vài loại hàng hoá dược phẩm. Những mặt hàng này là những bước đột phá về công nghệ có sức tác động lớn, mang lại những lợi ích mà tất cả mọi người đều mong muốn. Tuy nhiên không phải lúc nào cũng đạt được thành công ngay cả với các sản phẩm như vậy.

• Ngay cả khi một sản phẩm thành công, bạn vẫn cần giả định rằng các đối thủ cạnh tranh sẽ làm nhái và cải tiến sản phẩm tiên phong đó. Nếu muốn mình là người luôn đi trước những đối thủ cạnh tranh này, bạn cần phải gần gũi với khách hàng và thấu hiểu những nhu cầu của họ, đặc biệt là khi họ có chiều hướng thay đổi. Một trong những lý do chính khiến các sản phẩm tiên phong thất bại là do không phát triển sản phẩm hay dịch vụ theo kịp với mối quan tâm và sở thích của khách hàng.

• Tin tưởng rằng việc lựa chọn khách hàng mục tiêu là không cần thiết: Trong marketing có câu chuyện khôi hài kể về một đại diện bán hàng khi leo lên xe taxi đã nói với tài xế như sau: “Hãy đưa tôi đi đâu cũng được. Khách hàng của tôi ở khắp mọi nơi.” Câu chuyện này khôi hài ở chỗ trên thực tế, sự khác biệt giữa các khách hàng là rất lớn. Mặc dù tất cả mọi người đều có thể trở thành khách hàng tiềm năng nhưng việc tập trung vào những đối tượng khách hàng bạn muốn và những khách hàng bạn cảm thấy có thể khiến họ hài lòng hơn các đối thủ cạnh tranh vẫn rất quan trọng.

CÁC LỢI ÍCH

Các lợi ích thể hiện quy mô vấn đề cần giải quyết của khách hàng. Chú ý rằng trong marketing, vấn đề của khách hàng chính là cơ hội vàng cho bạn vì đó là lúc khách hàng hy vọng bạn sẽ làm họ hài lòng.

Nếu bạn bị dị ứng, thì vấn đề của bạn là làm thế nào để cảm thấy đỡ hơn. Một số lợi ích lúc này có thể xuất hiện trong đầu bạn: loại

bỏ được chứng nhức đầu, ho, sụt sịt mũi; loại bỏ nhanh các triệu chứng này; và loại bỏ chúng mà không phải chịu tác dụng phụ gây khó chịu nào khác. Tất cả những lợi ích này chính là quy mô của vấn đề.

TẠI SAO CẦN PHẢI TIẾP XÚC VỚI KHÁCH HÀNG: KHÁCH SẠN VÀ SÒNG BẠC TRUMP

Las Vegas và thành phố Atlantic là hai thị trường cờ bạc lớn nhất nước Mỹ và cả hai thành phố này đều có những công trình trị giá hàng tỷ đô la, nhưng không một khoản tiền nào trong số hàng tỷ đô la ấy được dành để tạo ra một không khí sang trọng cho giới thượng lưu. Khách sạn và sòng bạc Taj Mahal của Trump tham gia vào hệ thống kiến trúc của thành phố với hai toà nhà Trump Plaza và Trump Marina. Từ đây nhìn được quang cảnh bao quát toàn bộ vùng vịnh cùng những chiếc du thuyền có giá trị hàng triệu đô la. James B.Perry, trưởng phòng quản trị của khu khách sạn Trump, cho biết bí quyết để quản lí những tài sản này thật đơn giản: tìm hiểu xem điều gì có ý nghĩa quan trọng với khách hàng; rồi sau đó đáp ứng vượt xa cả kỳ vọng của họ.

Mặc dù điều này có vẻ như đơn giản nhưng Perry cũng xác nhận rằng hầu hết các doanh nghiệp không bao giờ đầu tư thời gian và nguồn lực để thực sự hiểu khách hàng của mình và do đó thường đưa ra giả định sai lầm nghiêm trọng rằng họ đã biết khách hàng muốn gì. Ví dụ, rất

nhiều sòng bạc đầu tư số vốn rất lớn vào trang thiết bị nhằm nỗ lực cải thiện kết quả, trong khi điều khách hàng thực sự cần lại là những thay đổi về cơ cấu hoạt động của sòng bạc đó.

Khi lắng nghe ý kiến từ phía khách hàng, đôi khi bạn sẽ thu được những kết quả rất đáng ngạc nhiên. Trong một cuộc nghiên cứu toàn diện được tiến hành gần đây, người ta đã tiến hành khảo sát khách hàng của sòng bạc Trump cũng như khách hàng trung thành với các đối thủ của Trump trên thị trường Atlantic như Connecticut và Delaware. Trong cuộc khảo sát này, khách hàng được yêu cầu xếp loại 19 đặc điểm của sòng bạc và các dịch vụ khác nhau dựa trên tầm quan trọng của chúng, sau đó xếp loại lại những sòng bạc là đối tượng khảo sát theo mức độ làm hài lòng khách hàng.

Kết quả thu được là gì? Mối quan tâm đầu tiên của khách hàng không phải là những trò giải trí được quảng cáo rầm rộ, những căn phòng miễn phí hay những bữa ăn miễn phí. Họ cũng không dành sự ưu tiên của mình cho các nhà hàng, những cửa hàng bán lẻ đồ thời trang, hay việc lựa chọn giữa các trò chơi khe hay trò chơi bàn. Đặc điểm quan trọng nhất đối với những khách hàng trung thành tham gia cuộc điều tra đó là sự sạch sẽ! Kết quả này gây sự ngạc nhiên cho những người vẫn thường nghĩ rằng chính mức giá và sự tiện nghi mới là những điều đầu tiên khách hàng quan tâm. "Nếu để tâm đến điều này, bạn sẽ thấy mình không bao giờ có cảm giác thoải mái, dễ chịu khi đến bất kỳ nơi nào không sạch sẽ, dù đó là rạp chiếu phim, khu phố buôn bán hay một sòng bạc", James Perry giải thích. "Chúng tôi biết điều gì quan trọng nhất với khách hàng của mình bằng cách rất đơn giản: hỏi ý kiến của họ. Và chúng tôi đã lắng nghe những gì họ nói". Chính sự lắng nghe khách hàng mang lại cho chúng tôi lợi thế cạnh tranh trong thị trường cạnh tranh vô cùng khốc liệt.

Nếu bạn là một phụ huynh bận rộn với công việc thì vấn đề của bạn có thể là tìm một nơi chăm sóc con cái trong giờ làm việc. Bạn có thể tìm kiếm những lợi ích như khả năng trông trẻ, mức độ tận tình, không khí thân thiện cũng như môi trường dễ chịu, vị trí và giờ giấc đưa đón thuận tiện.

CÁC KIỂU LỢI ÍCH

Bạn có thể phân loại lợi ích thành ba nhóm sau:

1. *Kinh tế:* Bao gồm tất cả các lợi ích liên quan đến tiền bạc. Tất nhiên vấn đề đầu tiên là giá cả, nhưng những lợi ích về kinh tế cũng bao gồm các chi phí cung cấp hoặc chi phí bảo quản sản phẩm, dịch vụ.

2. *Chức năng:* Sản phẩm và dịch vụ có hoạt động đúng như những gì được hứa hẹn hay không? Giúp bạn dứt hẳn chứng sụt sịt. Thực hiện hàng triệu phép tính với độ chính xác cao. Loại bỏ được vết bẩn ra khỏi quần áo. Cung cấp thức ăn giàu dinh dưỡng trong nhà hàng. Giúp bạn tìm được một ngôi nhà với giá cả hợp lý trong một khu vực có những ngôi trường tốt.

3. *Tâm lý (hay tình cảm):* Cảm giác hay niềm tin khi liên tưởng tới sản phẩm. Những lợi ích này bao gồm cảm giác về địa vị khi đi một chiếc xe hơi sang trọng, hay mặc những bộ quần áo hợp thời trang nhưng cũng có thể là những loại cảm giác khác như cảm giác về độ tin cậy mà loại thuốc mang lại, cảm giác thân thiện, hay lịch sự trong một nhà hàng, hay cảm giác tin tưởng rằng những khúc mắc về thuế, chiếc răng bị đau sẽ được xử lý hoàn hảo.

ĐÁP ỨNG NHU CẦU KHÁCH HÀNG: KEM ÍT BÉO DREYER

Những nhân viên marketing giỏi thường lắng nghe ý kiến khách hàng. Qua một cuộc nghiên cứu thị trường, Dreyer phát hiện ra rằng có nhiều khách hàng thích vị kem có nhiều calo hơn vị của loại kem có hàm lượng calo thấp. Trước phát hiện đó, hãng này cho ra đời loại kem ít sữa Grand Light - hàm lượng chất béo trong loại kem này giảm xuống 50% còn hàm lượng calo giảm xuống 30%. Chris Deyo, phó chủ tịch phụ trách vấn đề để phát triển marketing và kinh doanh của hãng nhận xét: "Chúng tôi đã tạo ra được một loại kem nhẹ bằng chính quá trình đã được cấp bằng sáng chế của mình... Các khách hàng rất đa nghi. Nhưng khi họ thử loại kem mới này, họ sẽ không thể phân biệt được sự khác nhau giữa nó và loại kem béo."

ĐẶC ĐIỂM VÀ LỢI ÍCH

Trong khi lợi ích diễn tả vấn đề là của khách hàng thì đặc điểm là những thông tin chi tiết về sản phẩm. Chẳng hạn như chiếc ghế trên máy bay có chiều rộng dài một số centimét cụ thể nào đó - đó chính là đặc điểm của chiếc ghế. Tuy nhiên độ rộng của chiếc ghế lại trực tiếp dẫn đến những lợi ích về chức năng đó chính là sự thoải mái của khách hàng khi ngồi trên chuyến bay.

Năm 1999, khu nhà nghỉ khách sạn Westin trang bị những chiếc giường Heavenly Bed cho các phòng trong khách sạn mang đến "những cảm giác tuyệt vời" đến mức các khách hàng đều muốn thuê phòng khách sạn. Trong trường hợp trên, chiếc giường chỉ là đặc điểm còn giấc ngủ ngon mà nó đem lại cho khách hàng chính là lợi ích.

Các nhà giám đốc là người điều chỉnh đặc điểm còn khách hàng là người đi mua lợi ích. Trong lĩnh vực marketing có rất nhiều câu nói đùa nổi tiếng liên quan đến đặc điểm và lợi ích. Chẳng hạn như câu nói: "Năm ngoái, một nhà sản xuất dụng cụ đã bán được hàng trăm nghìn chiếc khoan mà chẳng khách hàng nào muốn mua chúng". Khách hàng không muốn mua khoan (đặc điểm) nhưng khách hàng lại muốn có các lỗ do khoan tạo ra (lợi ích).

Các giám đốc là người điều chỉnh đặc điểm còn khách hàng lại là người mua lợi ích.

KHÁCH HÀNG LÀ AI?

Để phát triển một chiến lược marketing, bạn phải tập trung vào khách hàng, và không phải lúc nào chúng ta cũng dễ dàng biết được khách hàng thực sự của mình là ai.

Khách hàng có thể là bất cứ những ai có quyết định mua hàng. Trong hầu hết các trường hợp, chỉ có một số người mới đưa ra những quyết định đó. Vì vậy, bạn phải tìm hiểu xem các quyết định mua hàng được thực hiện như thế nào để từ đó xác định đối tượng khách hàng.

Những người đại diện bán hàng xuất sắc rất giỏi trong việc khám phá ra ai sẽ đưa ra quyết định mua hàng. Những người này không thể hoặc cũng không cần kêu gọi mọi người đưa ra quyết định mua hàng nhưng họ phải quyết định sẽ phân chia thời gian bán hàng của mình như thế nào để tối đa hoá cơ hội bán hàng.

ĐƠN VỊ RA QUYẾT ĐỊNH

Tất cả những người ra quyết định mua hàng dưới bất kỳ hình thức nào đều được gọi là đơn vị ra quyết định. Những người khác nhau có thể đóng vai trò khác nhau trong đơn vị ra quyết định:

• *Người gác cổng:* điều chỉnh đường tiếp cận của các thành viên trong đơn vị ra quyết định. "Hãy xem bài quảng cáo ô tô tôi đã xem trên báo này."

• *Người khởi xướng:* là người bắt đầu quá trình quyết định mua hàng. "Chúng ta thực sự cần chiếc xe đó".

• *Người gây ảnh hưởng:* là người rất quan tâm đến kết quả của quyết định mua hàng và luôn đóng góp ý kiến, quan điểm. "Mình thực sự cần mua chiếc xe tải nhỏ để tất cả bọn trẻ đều có ghế ngồi riêng".

• *Người ra quyết định:* đưa ra quyết định cuối cùng nhưng vẫn chưa phải là thành viên quan trọng nhất trong đơn vị ra quyết định. "Tôi sẽ xem chúng tôi còn bao nhiêu tiền trong tài khoản".

• *Người phủ quyết:* là người ngừng hành vi mua bán. "Tôi sẽ không đi trên chiếc xe nào nếu như nó không có túi khí ở hai bên".

• *Người sử dụng:* là những người dùng sản phẩm, dịch vụ. "Tôi cần không gian dành cho cả bọn trẻ nhà mình lẫn bọn trẻ nhà hàng xóm".

Một số thành viên có thể đóng nhiều vai trò trong đơn vị ra quyết định. Một cô nhóc hay cậu nhóc có thể gợi lên nhu cầu cần xe và cũng có thể cung cấp thông tin về xe cộ. Một con mèo vừa là đối tượng sử dụng thức ăn cho mèo lại vừa là kẻ phủ quyết, từ chối không ăn thức ăn của nhà sản xuất nào đó.

CÁC YẾU TỐ CẤU THÀNH NÊN GIÁ TRỊ CẢM NHẬN

Với tư cách là một nhà marketing, bạn cần phải biết khách hàng cảm nhận như thế nào về giá sản phẩm, dịch vụ của mình. Quan điểm của họ về sản phẩm hay dịch vụ mà bạn cung cấp được gọi là giá trị cảm nhận - tức số tiền lớn nhất khách hàng sẵn lòng trả cho sản phẩm, dịch vụ. Giá trị cảm nhận phụ thuộc vào bốn yếu tố:

1. Các lợi ích bạn cung cấp cho khách hàng

2. Hiệu quả thực tế của các lợi ích này trong sản phẩm của bạn và của các đối thủ cạnh tranh.

3. Hiệu quả của lợi ích trong sản phẩm của bạn và của các đối thủ cạnh tranh trong cảm nhận của khách hàng.

4. Tầm quan trọng tương đối của từng lợi ích đối với khách hàng.

Đối với từng đối tượng khách hàng, mối tương quan của tất cả những lợi ích này là khác nhau nhưng bạn vẫn có thể đánh giá được chúng bằng cách áp dụng phương pháp phân tích giá trị cảm

nhận (A perceived value Analysis) một trong những kỹ thuật có kế hoạch mà tôi áp dụng trong công việc kinh doanh của mình.

Phân tích giá trị cảm nhận

Quá trình phân tích giá trị cảm nhận của khách hàng đối với sản phẩm và dịch vụ gồm sáu bước sau:

1. Lựa chọn phân đoạn mục tiêu.

2. Lựa chọn thành viên mục tiêu của đơn vị ra quyết định.

3. Lên danh sách các đối thủ cạnh tranh chính.

4. Lên danh sách các lợi ích gắn liền với sản phẩm, dịch vụ.

5. Ước lượng tầm quan trọng tương đối của từng lợi ích đối với khách hàng mục tiêu.

6. Đánh giá hiệu quả của từng lợi ích theo cảm nhận của khách hàng mà bản thân doanh nghiệp và từng đối thủ cạnh tranh mang lại.

Ở đây, cần phải chú ý đến một điểm rất quan trọng: các lợi ích, những dự đoán tương đối về tâm quan trọng, cũng như những đánh giá về hiệu quả lợi ích mà khách hàng cảm nhận được bắt buộc phải xuất phát từ phía khách hàng. Dù rằng bạn đoán được khách hàng của mình muốn gì và đôi khi đoán rất chính xác nhưng việc tìm hiểu khách hàng nghĩ gì và cảm thấy gì vẫn rất quan trọng. Từ trước đến nay, những thảm hoạ lớn nhất xảy ra trong marketing đều là do không có doanh nghiệp nào hỏi khách hàng về suy nghĩ cũng như cảm giác của họ về sản phẩm, dịch vụ doanh nghiệp đó cung cấp.

Phân tích giá trị cảm nhận - Ví dụ về cửa tiệm giặt là

Để minh hoạ cho hoạt động của phân tích này, hãy giả sử bạn đang quản lí một tiệm giặt là nhỏ: tiệm DES. Bạn có bốn đối thủ cạnh tranh trong vùng: Tiệm Al, tiệm Barbara, tiệm Carol và tiệm Dan.

Khách hàng hiện tại của bạn chủ yếu là những người có nghề nghiệp - trong phân tích này họ là đối tượng khách hàng mục tiêu của bạn. Dựa trên kinh nghiệm đã có, bạn lên danh sách những lợi ích mà bạn cho rằng các khách hàng mong muốn ở một tiệm giặt là và dự đoán xem từng lợi ích này sẽ đóng vai trò quan trọng như

thế nào. Bạn cũng có thể tiếp xúc với một số khách hàng, cho họ xem danh sách, và thu thập ý kiến của họ về những lợi ích họ muốn có và tầm quan trọng của những lợi ích này đối với họ. Những thông tin này được trình bày trong Bảng 4.1

Chú ý: Khi lên danh sách các lợi ích, tránh những từ như chất lượng chung chung, không rõ ràng.

Tất cả mọi người đều biết rằng chất lượng có ý nghĩa thế nào đối với họ nhưng họ lại không thể thống nhất được định nghĩa về chất lượng. Hãy nghĩ đến nhãn hiệu ô tô mà bạn cho là ô tô "có chất lượng". Có rất nhiều mẫu ô tô như vậy, nhưng có một số ô tô trong số đó trở thành ô tô có chất lượng là nhờ vào độ tin cậy của nó, một số là vì sự xa hoa, sang trọng bên trong, một số lại là vì độ an toàn nó mang lại cho khách hàng. Vì vậy, thay vì dùng từ chất lượng, bạn nên đưa ra những lợi ích cụ thể xuất hiện trong đầu bạn khi lên danh sách. Xét theo bối cảnh rộng, chất lượng không phải là từ được phân định rõ ràng. Khi làm marketing bạn cần phải biết được đặc tính cụ thể tạo nên chất lượng của sản phẩm và dịch vụ.

Bảng 4.1. Phân tích giá trị cảm nhận - Trường hợp của tiệm giặt là

Tầm quan trọng tương đối	Lợi ích	DES	AI	Barbara	Carol	Dan
10	Giặt sạch	4	3	2	5	3
10	Tẩy vết bẩn	5	3	4	3	2
7	Giao đồ nhanh	5	5	3	1	4
3	Thái độ nhã nhặn	2	4	3	4	4
6	Không làm hỏng quần áo	4	4	4	4	3
5	Địa điểm thuận lợi	2	3	2	5	4
8	Giờ giấc thuận tiện	4	3	5	32	4
4	Kiến thức giặt sạch	2	3	3	5	3
5	Độ là phẳng	3	3	3	4	3
4	Khả năng sửa hư hỏng	2	5	4	4	3

Ghi chú: Tầm quan trọng tương đối: 1 - Không quan trọng; 10 - Rất quan trọng

Hiệu quả do khách hàng cảm nhận: 1 - Tồi; 5 - Tuyệt vời

Tất cả mọi người đều biết chất lượng có ý nghĩa quan trọng như thế nào đối với họ, song họ lại quan niệm rất khác nhau về chất lượng.

Tiếp theo, bạn cần phải xem xét ý kiến của khách hàng về hiệu quả cung cấp các lợi ích của bạn so với các đối thủ cạnh tranh.

Làm sao để tìm được những thông tin này? Bạn có thể biết tương đối về mức độ cảm nhận của khách hàng dành cho sản phẩm và dịch vụ của mình khi lắng nghe ý kiến từ bạn bè và khách hàng. Song bạn cũng nên hỏi mọi người hoặc nhờ bạn bè hỏi mọi người suy nghĩ của họ về các đối thủ cạnh tranh. Việc làm như vậy được

gọi là khảo sát.

Công ty lớn có thể tiến hành bài bản các cuộc khảo sát để tìm hiểu cảm nhận của khách hàng. Một doanh nghiệp nhỏ như hiệu giặt là ở địa phương mặc dù thường không có thời gian để tiến hành khảo sát, nhưng vẫn phải tuân theo nguyên tắc chung như vậy: tìm hiểu xem bạn được khách hàng cảm nhận như thế nào so với đối thủ cạnh tranh.

Bạn có thể tập hợp và ghi lại những dự đoán về cảm nhận của khách hàng đối với nhiều lợi ích khác nhau bằng cách tải xuống bản để trống của bảng 4.1. Khi hoàn tất, những thông tin trong bảng này giúp bạn hiểu sâu sắc vấn đề.

Trong ví dụ này, hãy chú ý xem cửa tiệm giặt là, ở đây là tiệm DES, được khách hàng cảm nhận như thế nào. Cửa tiệm làm rất tốt công đoạn tẩy vết bẩn và giao đồ trong thời gian ngắn. Tẩy vết bẩn là một trong hai lợi ích quan trọng nhất vì thế đây là một tin rất tốt. Giao đồ nhanh cũng là một lợi ích rất quan trọng dù không thuộc hai lợi ích quan trọng nhất.

Dựa trên những dự đoán trong bảng 4.1, bạn sẽ muốn kiểm tra xem tại sao khách hàng không cảm nhận được hiệu quả về lợi ích "giặt sạch quần áo" ở cấp độ cao nhất. Một lĩnh vực khác bạn cũng cần phải chú ý cải thiện, đó là "giờ giấc thuận tiện".

Trên thực tế, nếu bạn có khả năng tăng hiệu quả ở cả hai lợi ích "quần áo sạch" và "giờ giấc thuận tiện", bạn sẽ trở thành một đối thủ cạnh tranh đáng gờm và có khả năng thành công cao.

Nếu tìm hiểu những tiệm giặt là cạnh tranh của mình, bạn sẽ phát hiện thấy rằng chỉ có tiệm Carol nhận 5 điểm khi xét đến lợi ích "giặt sạch quần áo" nhưng hiệu quả của những lợi ích quan trọng khác như "tẩy vết bẩn," "giờ giấc thuận tiện," và "giao đồ nhanh" lại rất kém. Còn ở tiệm Barbara, thực sự chỉ có "giờ giấc thuận tiện" là lợi ích được khách hàng đánh giá cao; tiệm Al chỉ giao đồ nhanh, trong khi đó, trong những lợi ích tiệm Dan mang lại, không có tiện ích nào nhận được số điểm cao theo cảm nhận của khách hàng.

Có thể giả định rằng, không một ai trong những đối thủ cạnh tranh này sẽ đứng vững và mỗi tiệm sẽ phải cố gắng để tăng mức độ cảm nhận của khách hàng đối với dịch vụ họ cung cấp.

Mặc dù Bảng 4.1 cung cấp cho bạn rất nhiều thông tin có ích nhưng hãy luôn ghi nhớ rằng:

• Danh sách các lợi ích và những ước lượng tương đối về hiệu quả của chúng, cũng như những đánh giá về tính hiệu quả thông qua cảm nhận của khách hàng bắt buộc phải xuất phát từ phía khách hàng.

• Nói chung, giá trị cảm nhận không phải là giá trị cộng thêm vào cho sản phẩm, vì vậy, hãy chống lại sức cám dỗ tăng tất cả những đánh giá về hiệu quả lợi ích lên gấp bội dưới cảm nhận của khách hàng thông qua đánh giá tầm quan trọng.

• Tầm quan trọng của tất cả các lợi ích không giống nhau, vì vậy nên tập trung vào những lợi ích được đánh giá là mức độ quan trọng nhất - thường những lợi ích như thế sẽ quyết định người thắng, kẻ bại.

NHỮNG KHÁCH HÀNG BẠN CẦN PHẢI TÌM HIỂU

Mặc dù cần phải nắm được nhu cầu cũng như lợi ích mà khách hàng tìm kiếm ở sản phẩm, nhưng bạn phải luôn ghi nhớ tất cả những điều tìm hiểu được từ các đối tượng khách hàng khác nhau và nên thường xuyên giữ liên lạc với những đối tượng khách hàng này. Những đối tượng khách hàng này gồm có:

• Khách hàng hiện tại sẽ cho biết công việc bạn đang làm thành công như thế nào. Bạn cần phải giữ liên lạc với đối tượng khách hàng này để điều chỉnh hoạt động của doanh nghiệp mình. Bạn cũng có thể thu được những ý tưởng về sản phẩm và dịch vụ mới bằng cách hỏi họ về nhu cầu trong tương lai và làm thế nào để thoả mãn nhu cầu đó.

• Khách hàng mới sẽ cung cấp những thông tin quan trọng liên quan tới việc thu hút sự chú ý của họ đến sản phẩm, dịch vụ cũng như lý do tại sao sản phẩm, dịch vụ, của bạn được khách hàng cảm nhận là vượt trội so với sản phẩm hoặc dịch vụ của các đối thủ cạnh tranh.

• Khách hàng bạn đã mất là những người bạn rất cần phải liên lạc. Họ luôn có những thông tin có giá trị đối với bạn, cụ thể là, bạn chưa khiến họ thoả mãn ở điểm nào. Nguyên nhân có thể là do lợi ích không đem lại hiệu quả như mong đợi. Cũng có thể do mối quan hệ không tốt với một nhân viên nào đó trong doanh nghiệp của bạn. Cũng có thể khách hàng cho rằng giá cả bạn đưa ra quá cao. Nhưng dù gì đi chăng nữa, bạn vẫn cần phải biết về nó trước khi mất thêm khách hàng nữa vì lý do tương tự.

• Các khách hàng sử dụng nhiều, hay các khách hàng sử dụng

công nghệ cao là những chuyên gia về sản phẩm/dịch vụ của bạn cũng như của các đối thủ cạnh tranh. Họ sẽ đưa ra cho bạn những lời khuyên về khuynh hướng danh mục sản phẩm. Họ cũng có thể chỉ cho bạn những vấn đề cần giải quyết. Không những thế, những người sử dụng nhiều còn góp phần tạo nên phần lớn doanh số của bạn.

• Khách hàng tiềm năng là các cơ hội phát triển của bạn. Bạn cần phải biết nhu cầu của họ và những nhu cầu này khác nhu cầu của khách hàng hiện tại như thế nào. Vì thế nếu cần, bạn có thể thiết kế lại sản phẩm hoặc dịch vụ của mình và bạn cũng có thể truyền đạt cho họ những thông tin họ cần nếu định thuyết phục họ mua sản phẩm.

KẾT LUẬN

Số tiền khách hàng trả cho sản phẩm bắt buộc phải đủ để bù đắp tất cả các chi phí của một doanh nghiệp, đồng thời phải sinh lợi cho doanh nghiệp đó. Bạn cần phải nắm được nhu cầu cũng như mong muốn của khách hàng, không chỉ ở hiện tại mà ngay cả tương lai. Bạn phải sử dụng thông tin thu thập được từ khách hàng để xác định và lựa chọn thị trường mục tiêu cũng như định vị sản phẩm, dịch vụ của bạn.

5

Đánh giá và quản lý giá trị cảm nhận

Giá trị cảm nhận phụ thuộc vào nhu cầu, mong muốn và đánh giá của khách hàng về sản phẩm, dịch vụ trong mối tương quan với sản phẩm, dịch vụ của tất cả đối thủ cạnh tranh. Giá trị cảm nhận còn thể hiện ở lượng tiền lớn nhất khách hàng sẵn lòng trả để mua sản phẩm và dịch vụ.

Mức giá bạn đưa ra và số lượng đơn vị sản phẩm bạn có thể bán được đều phụ thuộc vào giá trị cảm nhận. Ví dụ, nếu bạn để khách hàng cảm nhận giá trị hàng hoá bạn bán cho họ chỉ lớn hơn một chút so với mức giá họ phải trả, thì bạn sẽ thu được một chút lợi nhuận. Nhưng tệ hơn, nếu họ biết được rằng giá trị họ nhận được khi mua hàng hoá, dịch vụ thấp hơn so với số tiền đã trả, thì công việc kinh doanh sẽ thua lỗ, và bạn sẽ phá sản.

Nếu khách hàng cảm nhận giá trị mà hàng hoá, dịch vụ của bạn mang lại cho họ cao hơn rất nhiều số tiền họ phải bỏ ra, thì chính lúc ấy hoặc là bạn sẽ thu được lợi nhuận cao, hoặc là doanh số cao hoặc kết hợp cả hai yếu tố trên.

Marketing đồng nghĩa với việc quản lí giá trị cảm nhận của khách hàng về hàng hoá. Một yếu tố quan trọng là cần phải hiểu giá trị cảm nhận không phải là một kiểu khái niệm trừu tượng. Giá trị cảm nhận có thể đo đếm được. Chính vì vậy, giá trị cảm nhận cũng có thể quản lí được. Đây là cách quản lí giá trị này.

Marketing đồng nghĩa với việc quản lí giá trị cảm nhận của khách hàng về hàng hoá.

SỨC MẠNH CỦA GIÁ TRỊ CẢM NHẬN TOÀ THÁP KHÁCH SẠN

QUỐC TẾ CỦA TRUMP Ở CHICAGO

Giá trị cảm nhận cao cho phép bạn đưa ra mức giá cao cho sản phẩm, dịch vụ của mình bởi bạn đang cung cấp cho khách hàng một thứ hàng hoá có giá trị tuyệt vời. Chẳng hạn, mức giá của các đơn vị sản phẩm, dịch vụ của Toà tháp Khách sạn Quốc Tế Trump ở Chicago tương đối cao. Theo Tracy Cross, giám đốc công ty chuyên theo dõi giá nhà ở khu vực Chicago thì giá các căn hộ trong toà nhà của Trump rất cao. Điều này là nguyên nhân chính khiến mức giá trung bình của các căn hộ và khu nhà mới trên khắp Chicago tăng lên 30% trong suốt quý cuối năm 2003. Vào thời điểm đó, các căn hộ trong toà nhà Trump có mức giá thấp nhất là 500.000 đô la - những căn hộ cao cấp được bán với mức giá trên 11 triệu đô la. Thế nhưng, mức giá trung bình cho các căn nhà hay căn hộ mới khác trong thành phố lại chỉ khoảng 340.000 đô la.

Tổ chức Trump ước tính cái tên Trump được gắn trên toà nhà đã khiến cho mức giá của các căn hộ ở đây cao hơn so với các căn hộ bình thường từ 50 đến 60%. Như một nhà báo nhận xét "Hãy gọi nó là hiệu ứng Donald."

ĐÁNH GIÁ GIÁ TRỊ CẢM NHẬN

Để quản lí giá trị cảm nhận (hay bất cứ điều gì) thì trước tiên bạn phải có khả năng đánh giá được nó. Nếu không thể đo đếm được, bạn sẽ không thể quản lí được.

Giá trị cảm nhận thường được ước tính qua bốn cách phổ biến sau:

1. Giá trị sử dụng.

2. Phản hồi trực tiếp từ phía khách hàng.

3. Phản hồi gián tiếp từ phía khách hàng.

4. Đánh giá chủ quan.

Giá trị sử dụng

Phương pháp tính giá trị sử dụng dùng để ước lượng giá trị tới tay khách hàng thông qua việc xem xét chi phí khách hàng phải bỏ ra trong khi sử dụng sản phẩm, dịch vụ đồng thời phương pháp này có thể dùng để tính toán mức giá của sản phẩm, dịch vụ mới, mà mức giá này không tạo ra sự khác biệt nào giữa sản phẩm, dịch vụ hiện có với sản phẩm, dịch vụ mới trong tương lai.

Ví dụ, nếu giả sử một văn phòng xây dựng sử dụng hết 500 bóng đèn chiếu sáng và thay toàn bộ số đèn này bốn tháng một lần (Bảng 5.1). Mức giá hiện tại của mỗi bóng đèn 1à 1 đô la, nhưng chi phí chủ yếu văn phòng phải bỏ ra lại là chi phí trả cho nhân công thay bóng đèn. Cứ mỗi năm văn phòng lại phải trả cho công nhân số tiền là 4000 đô la cho ba lần thay bóng. Nếu bây giờ bóng đèn có tuổi thọ dài hơn có nghĩa là văn phòng sẽ chỉ cần thay đổi bóng mỗi năm hai lần. Vậy thì lúc này giá trị cảm nhận ở mỗi chiếc bóng đèn mới là bao nhiêu?

Bảng 5.1 Ví dụ về cách tính giá trị sử dụng

Bóng đèn:
• Hiện thay bốn tháng một lần: 4000 đô la/lần
• Mức giá hiện tại: 1 đô la
• 500 bóng
Chi phí hiện tại cho việc thay bóng:
(500 x 3 x 1) + (3 x 4000) = 13.500 (đô la)
Chi phí nếu sử dụng bóng đèn mới:
Bóng đèn mới chỉ cần thay sáu tháng một lần
Mức giá = ?
Tổng chi phí lúc này là
(500 x 2 x (?)) + (2 x 4000) = 1000 x (?) + 8000
Như vậy, mức giá cao nhất cho mỗi bóng đèn sẽ là = (13.500 - 8.000)/1000 = 5,5 (đô la)

Tổng chi phí khi sử dụng bóng đèn hiện tại là 13.500 đô la còn tổng chi phí khi sử dụng bóng đèn mới sẽ là 8.000 đô la cộng với chi phí mua 1000 bóng đèn mới. Nếu mức giá bán của bóng đèn mới là 5,5 đô la, thì khi đó giám đốc văn phòng sẽ không thấy sự khác biệt nào về giá cả khi mua bóng đèn hiện tại và bóng đèn mới. Điều đó có nghĩa là giá trị cảm nhận - mức giá cao nhất khách hàng sẵn lòng trả là 5,5 đô la/bóng.

Hay nói cách khác, nếu nhà sản xuất bóng đèn đưa ra mức giá 5,5 đô la, giám đốc văn phòng sẽ không tìm được động lực kinh tế nào để mua bóng đèn mới. Phương pháp dùng giá trị sử dụng để ước tính giá trị cảm nhận đặc biệt hữu dụng trong trường hợp có thể ước lượng được ảnh hưởng kinh tế, nhưng phương pháp này sẽ kém hiệu quả hơn nếu ta áp dụng trong trường hợp lợi ích mang tính cảm xúc và danh tiếng của nhãn hiệu là thành phần chính tạo nên giá trị cảm nhận.

Phản hồi trực tiếp từ phía khách hàng

Bạn cũng có thể tìm cách đánh giá xem khách hàng sẽ phản ứng như thế nào với mức giá bạn đưa ra bằng cách trực tiếp hỏi họ. Nếu khách hàng thành thật, phương pháp này có thể mang lại cho bạn những thông tin hữu ích. Tuy nhiên, thông thường khi được hỏi những câu đại loại như: "Anh/chị sẵn lòng trả bao nhiêu?", khách hàng thường trả lời rất gượng gạo.

Vì thế, thay vì hỏi họ, bạn có thể thử đưa ra các mức giá khác nhau và xem xét thái độ của họ. Phương pháp này được gọi là thử nghiệm định giá. (Song bạn cần phải cẩn thận khi sử dụng phương pháp này vì trong một số trường hợp, luật pháp không cho phép thay đổi các mức giá khác nhau đối với những đối tượng khách hàng khác nhau. Do đó, bạn nên tham khảo ý kiến của luật sư trước khi tiến hành thử nghiệm). Nếu bạn có thể thay đổi sang các mức giá khác nhau, bạn sẽ có thể kiểm tra ảnh hưởng của việc định giá tới doanh số của mình và từ đó bạn sẽ có được các thông tin về giá trị cảm nhận của sản phẩm, dịch vụ mà bạn đang cung cấp.

Phản hồi gián tiếp từ phía khách hàng

Có một bộ công cụ nghiên cứu marketing được gọi là "Mô hình lựa chọn khiên cưỡng". Nếu bạn có ngân sách đầu tư cho việc nghiên cứu marketing, bạn sẽ muốn xem xét việc sử dụng một trong những kỹ thuật này để ước lượng giá trị cảm nhận cho sản phẩm, dịch vụ chính của mình.

Bảng 5.2. Ví dụ phân tích kết hợp - căn phòng trong các khách sạn gần các con đường lớn

Mức độ ưa chuộng	Thương hiệu nổi tiếng	Bữa sáng miễn phí	Giá thuê phòng/đêm (đô la)
5	Có	Có miễn phí	300
7	Không	Không miễn phí	300
6	Có	Có miễn phí	300
8	Không	Không miễn phí	300
1	Có	Có miễn phí	200
3	Không	Không miễn phí	200
2	Có	Có miễn phí	200
4	Không	Không miễn phí	200

Cách thức hoạt động của các kỹ thuật này khá đơn giản, và dễ hiểu. Bảng 5.2 là ví dụ đối với căn phòng trong khách sạn nằm gần các con đường lớn. Giả sử giám đốc của chuỗi khách sạn này đang cân nhắc giữa hai mức giá cho căn phòng (200 đô la hoặc 300 đô la) và liệu có nên miễn phí bữa ăn sáng cho khách hay không. Vị giám đốc này cũng muốn tìm hiểu xem thương hiệu khách sạn của họ có tác động gì tới giá trị cảm nhận của khách hàng hay không.

Khách hàng sẽ có tám lựa chọn, bao gồm tất cả các khả năng có thể kết hợp được giữa giá cả, bữa sáng, thương hiệu và sau đó họ phải xếp loại chúng theo mức độ ưa chuộng. Điều này có nghĩa là các khách hàng phải từ bỏ điều gì đó mỗi khi họ đưa ra quyết định. Chẳng hạn, giả sử căn phòng có giá 200, bữa sáng miễn phí, khách sạn có thương hiệu sẽ là lựa chọn đầu tiên của khách hàng. Sau đó khi lựa chọn khả năng kết hợp xếp thứ hai, nếu muốn ở phòng giá 200 đô la, họ sẽ phải bỏ hoặc bữa sáng miễn phí, hoặc thương hiệu của khách sạn. Nếu muốn ở trong một khách sạn có tiếng, họ buộc phải từ bỏ căn phòng 200 đô la hoặc bữa ăn sáng miễn phí. Còn nếu chọn bữa ăn sáng miễn phí, họ sẽ không thể ở căn phòng 200 đô la, hay thuê phòng ở khách sạn có tiếng.

Bởi vì khách hàng buộc phải từ bỏ những lợi ích và không phải lúc nào cũng chọn mức giá thấp nhất, do đó phương pháp này giúp chúng ta thu được nhiều phản hồi thực tế hơn cũng như thông tin định giá chính xác hơn phương pháp phản hồi trực tiếp.

Phương pháp được dùng trong ví dụ về căn phòng trong khách sạn trên được gọi là phân tích tổng hợp hay đôi khi còn được biết đến với cái tên phân tích thoả hiệp. Mô hình lựa chọn khiên cưỡng có rất nhiều phương pháp khác nhau nhưng tất cả các phương pháp này đều đưa ra những kiểu thông tin tương tự như trên.

Thông tin mà các phương pháp này cung cấp là sự ước lượng tổng thể giá trị cảm nhận- dưới dạng tiền - cho bất kỳ một nhóm lợi ích nào mà khách hàng nhận được. Những chuyên gia về marketing như DuPont, Marriot, và Ford thường sử dụng những phương pháp này để phát triển các chiến lược thiết kế và định giá sản phẩm.

Những phương pháp này cũng cung cấp cho các doanh nghiệp những dự đoán xem những lợi ích cụ thể nào có giá trị với khách hàng. Chẳng hạn, nếu khách hàng cho rằng bữa sáng trị giá 6 đô la nhưng chi phí của nhà hàng khi cung cấp bữa sáng chỉ 2 đô la, thì khách sạn nên xem xét việc miễn phí bữa sáng bởi vì giá trị của bữa sáng đối với khách hàng tăng nhiều hơn so với mức chi phí phải bỏ ra. Tương tự như thế, những phương pháp này cũng có thể được sử dụng để đánh giá giá trị của nhãn hiệu trong con mắt người tiêu dùng.

Đánh giá mang tính chủ quan

Nếu không có ngân sách chi cho việc nghiên cứu thị trường và không đủ khả năng để thu thập dữ liệu và thực hiện các phương pháp thống kê tài chính độc đáo như phương pháp phân tích phối hợp thì bạn sẽ làm gì?

Lúc đó bạn sẽ làm những gì mà các nhà marketing vẫn thực hiện trong hàng thế kỷ nay - đánh giá giá trị cảm nhận chủ quan. Tuy nhiên, như thế không có nghĩa là bạn có thể thực hiện marketing mà không dựa vào cái gì cả. Bạn có thể phát triển các đánh giá chủ quan về giá trị cảm nhận có hệ thống.

Điều đầu tiên bạn cần phải nhớ đó là bạn đang tìm cách tính giá trị cảm nhận chứ không phải mức giá cho sản phẩm. Giá trị cảm nhận là mức giá trần chứ không phải mức giá bán, giá trị cảm nhận chỉ giúp bạn định giá cho sản phẩm mà thôi (xem Chương

24). Bạn định giá ở mức nào đấy là lựa chọn của bạn.

Thảo luận với khách hàng vẫn có thể mang lại cho bạn ý tưởng nào đó về giá trị cảm nhận của sản phẩm hay dịch vụ mà bạn cung cấp. Bạn cũng có thể "thử đưa ra" một số mức giá khác nhau rồi chờ xem phản ứng của khách hàng và điều này sẽ giúp bạn dễ dàng hơn trong việc xác định giá trị cảm nhận. Cuối cùng, bạn tiến hành điều tra mức giá mà các đối thủ cạnh tranh đưa ra và xem xét sự khác biệt giữa sản phẩm của họ và của bạn để tính toán giá trị cảm nhận của sản phẩm, dịch vụ của mình.

Kết hợp tất cả các thông tin này lại, bạn có thể đánh giá chủ quan về số tiền tối đa khách hàng mục tiêu có thể trả - hay còn gọi là giá trị cảm nhận của khách hàng về sản phẩm.

VAI TRÒ CỦA GIÁ TRỊ CẢM NHẬN TRONG CẠNH TRANH

Các doanh nghiệp thường cạnh tranh theo hai cách: dựa trên giá trị hoặc dựa trên mức giá - chúng được gọi là đề tài chiến lược. Chúng ta hoàn toàn có thể định vị một doanh nghiệp dựa trên hệ thống đường kẻ ô trong Hình 5.3 tuỳ theo mức độ doanh nghiệp đó thực hiện hai đề tài chiến lược trên như thế nào. Cả hai đề tài này đều có vai trò quan trọng. Vì thế, bạn không thể chỉ tập trung vào một đề tài khi cạnh tranh trên thị trường.

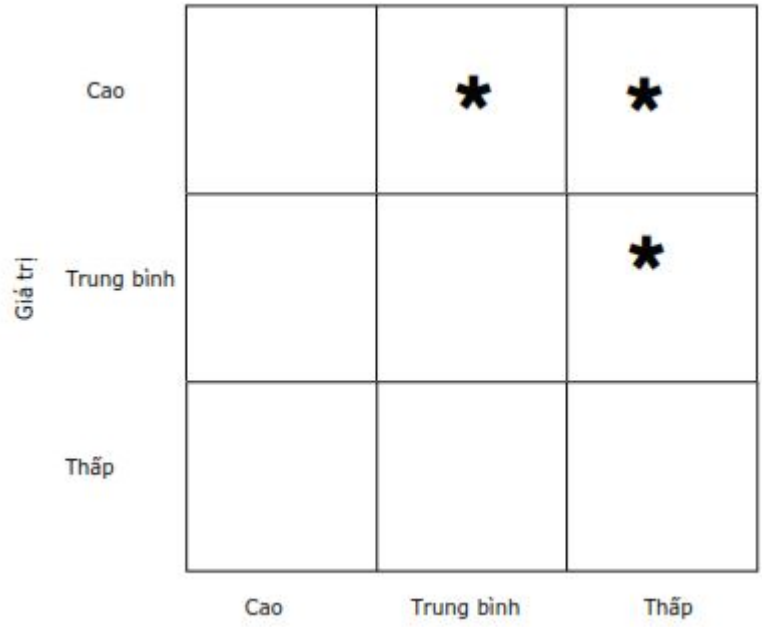
Đề tài giá trị chính là giá trị cảm nhận - số tiền tối đa khách hàng sẵn lòng trả cho sản phẩm, dịch vụ. Cần chú ý rằng giá trị cảm nhận không phải là mức giá đưa ra cho khách hàng mà là mức giá trần.

Đề tài giá cả là mức lợi nhuận thu được trên một đơn vị sản phẩm - tức là mức giá đưa sản phẩm, dịch vụ đến tận tay khách hàng. Chi phí này bao gồm tất cả các chi phí như sản xuất, truyền thông, và vận chuyển. Chú ý rằng mức giá sinh lợi không phải là mức giá bán của sản phẩm tới khách hàng - mà chỉ là mức giá sàn.

Các chiến lược giúp bạn giành thế thượng phong trong cạnh tranh nằm ở góc trên cùng bên phải của ma trận:

- Giá trị cảm nhận cao/giá sinh lợi thấp.
- Giá trị cảm nhận cao/giá sinh lợi trung bình.
- Giá trị cảm nhận trung bình/giá sinh lợi thấp.

Hình 5.3. Đề tài chiến lược.



Chú ý: * = các vị trí giành được thắng lợi

Như đã thấy, chiến lược mạnh nhất trong các chiến lược trên là giá trị cảm nhận cao/giá sinh lợi thấp, khi đó một doanh nghiệp có thể theo đuổi chiến lược giá dù thấp hay cao so với đối thủ cạnh tranh của mình cũng đều giành chiến thắng. Tuy nhiên, hai chiến lược còn lại thường là những chiến lược đem lại thành công, bởi vì rất ít doanh nghiệp có khả năng thực hiện được chiến lược giá trị cảm nhận cao/mức giá sinh lợi thấp. (Một trong những doanh nghiệp ít ỏi cung cấp dịch vụ có giá trị cảm nhận cao ở mức giá thấp là hãng hàng không Southwest Airlines.)

Vị trí mà bạn không muốn doanh nghiệp của mình rơi vào đó là giá trị cảm nhận thấp hoặc trung bình kết hợp với mức giá sinh lợi cao hoặc trung bình. Những vị trí này là những gì mà Giáo sư Michael Porter của Trường Kinh doanh Harvard đã gọi là "mắc kẹt". Các doanh nghiệp khi mắc kẹt ở lưng chừng thường mất những khách hàng quan tâm đến giá trị cảm nhận cao đối với các doanh nghiệp ở vị trí hàng trên cùng của ma trận cũng như mất những khách hàng quan tâm đến mức giá thấp đối với các doanh nghiệp nằm bên tay phải trên ma trận.

GIÁ TRỊ CẢM NHẬN CAO, MỨC GIÁ THẤP: CÂU CHUYỆN VỀ HÃNG HÀNG KHÔNG SOUTHWEST AIRLINES

Năm 2003, hãng hàng không Southwest Airlines thu được 442 đô la, số tiền này lớn hơn rất nhiều so với tổng số tiền thu được của các hãng hàng không trên toàn nước Mỹ. Số vốn 11,7 tỷ đô trên thị trường của hãng hàng không này cũng lớn hơn số vốn của tất cả các đối thủ của nó cộng lại. Tháng 5 năm 2003, hãng đã thu hút được đối tượng khách hàng nội địa nhiều hơn bất kỳ một hãng hàng không nào khác.

Chỉ số CASM (Cost Per Available Seat Mile) của hãng Southwest là 7,60 xu trong khi chỉ số này của các hãng vận tải lớn trong khoảng từ 9 đến 13 xu. (Chỉ số CASM thường được dùng để so sánh chi phí giữa các hãng hàng không khác nhau, có đơn vị là xu và được xác định bằng cách lấy số ASM - available seat mile chia cho tổng chi phí hoạt động. Trên thực tế, chỉ số CASM của hãng hàng không nào càng nhỏ tức là lợi nhuận thu được của hãng đó càng cao). Southwest đưa ra mức giá vé thấp hơn nhiều, bay trực tiếp giữa các địa điểm với nhau (không qua trạm trung chuyển), và sử dụng các máy bay Boeing 737, không phục vụ kèm bữa ăn mà chỉ có các loại đồ ăn nhẹ (chủ yếu là đậu phộng); không thu phí khi khách hàng thay đổi vé có cùng mức giá, không có ghế ngồi chỉ định, không có thiết bị giải trí điện tử trên máy bay nhưng lại có những tiếp viên hàng không cực kỳ vui tính và nhận được mức điểm thoả mãn cao từ phía khách hàng.

Để thấy rõ được sức mạnh của sự kết hợp giữa mức giá thấp và giá trị cảm nhận cao hãy xem xét thành công của hãng hàng không Southwest so với các hãng hàng không U.S.Airways: Cuối những năm 1980, hãng hàng không U.S.Airways chiếm 58 % thị phần của tuyến bay San Francisco - Nam California, nhưng đến giữa những năm 1990, Southwest đã đánh bật U.S.Airways ra khỏi vị trí đó. Đầu năm 1990, Southwest tham gia vào sân bay quốc tế Washington - Baltimore nơi hãng hàng không U.S.Airways đang chiếm ưu thế - nhưng đến năm 2004, U.S.Airways chỉ còn khoảng 4,9% lưu lượng vận tải ở sân bay này trong khi đó Southwest đã chiếm vị trí dẫn đầu với 47% thị phần.

ĐỀ TÀI CHIẾN LƯỢC - TRƯỜNG HỢP CỦA TIỆM GIẶT LÀ

Trở lại ví dụ về tiệm giặt là được nhắc đến trong Chương 4, giả sử rằng hai tiệm Dan và DES có giá dịch vụ thấp nhất trong khi giá

dịch vụ của tiệm Als, Barbara, và Carol ở mức trung bình. Khi đó, tiệm giặt là DES có thể có vị trí ở góc trên cùng bên phải của bảng bởi nó mang đến hiệu quả cao trên cả hai lợi ích quan trọng nhất đối với khách hàng. Tiệm giặt là Carol sẽ nằm ở vị trí giữa trên bởi nó cũng cung cấp sản phẩm có giá trị cao nhưng đồng thời mức giá cũng cao. Al và Barbara sẽ ở vị trí giữa vì không mang lại lợi ích nào cả. Dan có thể dùng mức giá thấp để thu hút khách hàng bởi vì tất cả các lợi ích nó mang lại đều không có hiệu quả cao.

TĂNG GIÁ TRỊ CẢM NHẬN

Giả sử nếu bạn muốn di chuyển vị trí tiệm giặt là của mình hướng về góc trên cùng bên phải của ma trận. Tất nhiên, để thực hiện được điều này chắc chắn là giảm các chi phí. Cách khác là tăng giá trị cảm nhận.

Giá trị cảm nhận phụ thuộc vào nhiều yếu tố: lợi ích mà sản phẩm, dịch vụ mang lại; hiệu quả của lợi ích trên thực tế, liệu khách hàng có cảm nhận đúng hiệu quả đó hay không; những lợi ích này quan trọng thế nào đối với khách hàng và danh tiếng của nhãn hiệu.

Có thể dùng nhiều biện pháp khác nhau để tăng giá trị cảm nhận đối với sản phẩm và dịch vụ nhưng cần chú ý rằng tất cả những biện pháp này đều cần đến truyền thông. (Bảng 5.4)

Tăng thêm các lợi ích, rồi sau đó thông báo những lợi ích này cho khách hàng. Một nhà xuất bản tạp chí có lần đã thay đổi định dạng tờ báo của họ theo phong cách rất hấp dẫn và ấn tượng. Khi được hỏi là họ đã thông báo cho khách hàng biết sự thay đổi này như thế nào và vào thời điểm nào, họ trả lời rằng theo họ, các khách hàng sẽ nhìn thấy sự thay đổi của tờ báo khi mua báo đọc. Chắc chắn những suy nghĩ như vậy là rất lạc hậu, ấu trĩ. Bạn cần phải thông báo những lợi ích mới cho khách hàng để có thể thuyết phục họ mua báo.

Bảng 5.4 Tăng giá trị cảm nhận

Giá trị cảm nhận phụ thuộc vào	Tăng giá trị cảm nhận qua truyền thông
Lợi ích	Lợi ích hiện tại hoặc lợi ích mới
Hiệu quả thực tế của lợi ích	Thu hẹp các khe hở giữa hiệu quả thực tại và hiệu quả trong cảm nhận.
Cải thiện hiệu quả của lợi ích	Thông báo sự cải thiện tới khách hàng
Tầm quan trọng của lợi ích	Thuyết phục khách hàng hiểu tầm quan trọng của các lợi ích đã chọn
Danh tiếng của nhãn hiệu	Kiên định xây dựng nhãn hiệu với các lợi ích quan trọng

Thu hẹp các khe hở giữa hiệu quả thực tại và hiệu quả trong cảm nhận. Một trong những chiến dịch quảng cáo nổi tiếng nhất, được chú ý nhất là chiến dịch giới thiệu sản phẩm xe Doyle Dane Bernbach của hãng Volkswagen Beetle vào thị trường Mỹ những năm 1950. Hãng này đã phải đối mặt với vấn đề khách hàng hoài nghi về chất lượng và giá trị của những chiếc xe nhập ngoại (ngày nay điều này có vẻ khó tin, nhưng đó đúng là những gì đã diễn ra). Volkwagens đã thu hẹp khoảng cách giữa giá trị cảm nhận và giá trị thực sự của chiếc xe hoàn toàn dựa vào thực tế là các bộ phận thay thế sẵn có, động cơ đáng tin cậy cũng như giá trị bán lại. Tất cả các đặc tính này được thông báo tới khách hàng qua các cuốn tạp chí quảng cáo được in ấn rõ ràng. Những quảng cáo nhằm mục đích quản lí giá trị cảm nhận của hãng này hiệu quả tới mức những chiếc xe mô tô của hãng Kawasaki cũng bắt chước thực hiện một quảng cáo tương tự với câu nói "Hãy nghĩ thậm chí nhỏ hơn" (Think even smaller).

Hãy cải thiện hiệu quả rồi sau đó mới thông báo với khách hàng - phải đúng theo trình tự như vậy. Trong ngành viễn thông, đôi khi các công ty vẫn làm ngược lại trình tự này, bằng cách nói với khách hàng dịch vụ của họ đã được cải thiện trước khi điều này thực sự xảy ra. Các nhà băng và cửa hàng ăn nhanh thuộc cùng một hệ thống đôi khi cũng mắc những sai lầm tương tự - quảng cáo về dịch vụ khách hàng trước khi dịch vụ này xuất hiện. Ngược lại, cả hai hãng British Air và Continental Airlines đều cải thiện dịch vụ khách hàng của mình trước rồi mới thông báo cho khách

hàng, điều này có tác động tích cực tới doanh thu của hãng.

Thuyết phục khách hàng rằng một vài lợi ích nào đó có vai trò đặc biệt quan trọng. Lợi ích đó phải là những gì doanh nghiệp đó đã thực hiện tốt. Không phải lúc nào cũng dễ dàng thuyết phục khách hàng thay đổi thái độ ưu tiên. Chẳng hạn như hãng Land Rover Discovery tập trung vào thị trường gia đình và chú trọng vào sức chứa (số ghế ngồi, lớn hơn rất nhiều lần so với đối thủ cạnh tranh). Sức chứa chỉ trở thành lợi ích được ưu tiên khi Land Rover Discovery chỉ ra điều đó. Một số nhà sản xuất loại ô tô SUV hiện nay cũng đang cố gắng chú trọng đến vấn đề tiêu thụ nguyên liệu hiệu quả hơn nữa - một vấn đề ngày càng nhận được sự quan tâm khi giá xăng dầu tăng.

Xây dựng nhãn hiệu kiên định dựa trên những lợi ích chính. Tính kiên định chính là cách xây dựng thương hiệu 101. Các chiến dịch khác nhau như những chiến dịch của IBM, Visa, MasterCard, Foster's, GE, Moutain Dew, Samsung, Dow Corning, Pfizer, The Hallmark Channel và Nokia luôn áp dụng chính sách kiên định trên khắp các thị trường nhằm mục đích xây dựng được nhãn hiệu mạnh.

TĂNG GIÁ TRỊ CẢM NHẬN: TRƯỜNG HỢP CỦA HIỆU GIẶT LÀ

Bạn có thể thêm vào những dịch vụ mà khách hàng mong muốn. Chẳng hạn như, có thể bạn muốn đảm bảo sửa miễn phí cho bất kỳ những lỗi nhỏ nào bạn tìm thấy như thiếu khuy cúc trên áo.

Bạn có thể cải thiện hiệu quả đạt được trên một lợi ích. Nếu "giờ giấc thuận tiện" là lợi ích có ý nghĩa quan trọng với một số lượng lớn khách hàng, thì có lẽ bạn nên cân nhắc việc mở cửa tiệm sớm hơn và đóng cửa muộn hơn.

Bạn có thể chắc chắn khách hàng của mình biết bạn làm tốt như thế nào khi mang lại cho họ những lợi ích này. Chẳng hạn, nếu tiệm giặt là của bạn mở cửa vào 7 giờ sáng nhưng mọi người lại không biết điều đó, họ có thể cảm nhận giờ mở cửa của bạn không thuận tiện như vốn có trên thực tế. Đây là những gì chúng ta vẫn gọi là "lỗ hổng truyền thông" và chúng ta có thể dễ dàng lấp đi lỗ hổng này khi truyền thông cho khách hàng biết giờ làm việc của cửa tiệm bằng một tấm biển hiệu, một tờ giấy thông báo hay thậm chí là bằng phương thức quảng cáo.

Bạn có thể tìm cách thay đổi tầm quan trọng tương đối của các lợi ích sản phẩm, dịch vụ đối với khách hàng. Nếu nỗ lực làm điều

này, chắc chắn bạn sẽ cố gắng thuyết phục khách hàng coi những lợi ích mà bạn thực hiện rất tốt thành những lợi ích có ý nghĩa quan trọng. Nếu cửa tiệm của bạn luôn luôn trả đồ lại cho khách kèm theo những lỗi, hoặc những chỗ hỏng đã được sửa lại, bạn có thể tìm cách giải thích với khách hàng rằng đây là một lợi ích quan trọng mà khách hàng không nên cho là đương nhiên. Quần áo của khách hàng có thể là những đồ rất đắt tiền. Để thay đổi tầm quan trọng tương đối của lợi ích đối với khách hàng thường mất rất nhiều thời gian, vì vậy các doanh nghiệp chỉ nên theo đuổi chiến lược này sau khi cân nhắc kỹ lưỡng.

Bạn cũng có thể tăng giá trị cảm nhận bằng cách tăng những ảnh hưởng tốt của thương hiệu. Khi xác định được những lợi ích chính mà nhờ thế tiệm giặt là của bạn nổi tiếng (ví dụ: chúng tôi có thể tẩy được cả những vết bẩn cứng đầu nhất), bạn hãy lặp lại điều này liên tục trong tất cả các phương pháp tiếp xúc với khách hàng như: quảng cáo, bảng hiệu, đồ dùng văn phòng, tờ quảng cáo và tất cả mọi phương thức khác.

KẾT LUẬN

Hành vi của khách hàng phụ thuộc vào sự cảm nhận của họ về giá trị họ nhận được. Marketing hướng đến quản lí những giá trị cảm nhận. Giá trị cảm nhận - số tiền lớn nhất khách hàng sẵn lòng trả cho sản phẩm hoặc dịch vụ - có thể đo đếm được và cũng có thể quản lí được.

6

Hiểu rõ đối thủ cạnh tranh

Trong kinh doanh, bạn hầu như không bao giờ có cơ may hoạt động trong môi trường không hề tồn tại cạnh tranh. Bạn phải luôn giả định rằng mình đang hoặc sẽ phải đối mặt với những đối thủ "khó chịu".

Bạn nên đánh giá cao những đối thủ cạnh tranh khó chịu - bởi vì chính điều đó sẽ giúp bạn trở nên mạnh mẽ hơn. Khi xây dựng chiến lược marketing, bạn nên xác định rõ ràng đối thủ mục tiêu của bạn - hay nói cách khác là đối tượng bạn muốn giành chiến thắng. Các đối thủ cạnh tranh mục tiêu ảnh hưởng tới việc xác định khách hàng mục tiêu và định vị sản phẩm. Hãy luôn ghi nhớ rằng bạn có thể chọn lựa đối thủ cạnh tranh nhưng đôi lúc các đối thủ cạnh tranh cũng sẽ chọn bạn làm đối thủ của họ.

Bạn nên đánh giá cao những đối thủ cạnh tranh khó chịu - bởi vì chính điều đó sẽ giúp bạn trở nên mạnh mẽ hơn.

Trong chương này, bạn sẽ tìm hiểu bốn câu hỏi chính cần đặt ra về đối thủ cạnh tranh cũng như làm thế nào để trả lời các câu hỏi này.

HÃY LÀM NHỮNG VIỆC ĐỐI THỦ CẠNH TRANH CỦA BẠN KHÔNG THỂ LÀM: BỘ SƯU TẬP ĐỒNG HỒ MANG NHÃN HIỆU DONALD TRUMP

Ở mức độ lý tưởng, bạn muốn có chiến lược mà các đối thủ rất khó có thể bắt chước được. Một cách để thực hiện việc này là sử dụng vị trí của nhãn hiệu độc nhất. Hãy nhớ rằng nhãn hiệu mạnh nhất khi nó đơn giản nhất - tức là chỉ tập trung vào số ít những thuộc tính đặc biệt. Cái tên Donald Trump từ lâu được gắn với những thuộc tính như sự thành công trong kinh doanh, mức độ kỳ vọng cao và sự đòi hỏi khắt khe phải chuẩn bị kỹ lưỡng và cam kết sẽ thành công trong công việc đối với các nhân viên làm việc cho Trump. Nói tóm lại, ở một số cấp độ, nhãn hiệu này được gắn với quan niệm "thời gian là tiền bạc".

Bộ sưu tập đồng hồ mang nhãn hiệu Donald Trump được tổ chức Trump và tập đoàn E. Gluck giới thiệu và tung ra thị trường nhằm khai thác vị trí của nhãn hiệu Trump. Tập đoàn Trump cung cấp nhãn hiệu còn E. Gluck cung cấp những kinh nghiệm trong lĩnh vực sản xuất đồng hồ.

Những chiếc đồng hồ trong bộ sưu tập này có vỏ và dây làm bằng thép đặc không gỉ, gắn kim cương, mặt làm bằng gỗ xà cừ, da Ý chính hiệu, thể hiện phong cách và sự trang nhã của Donald Trump.

Sự kết hợp giữa nhãn hiệu Trump với những kiểu dáng xa hoa, sang trọng là điều mà các đối thủ cạnh tranh của hãng này rất khó bắt chước.

PHÂN TÍCH ĐỐI THỦ CẠNH TRANH

Để phân tích đối thủ cạnh tranh, bạn cần phải trả lời bốn câu hỏi sau:

1. Đối thủ cạnh tranh của bạn là những ai?

2. Họ muốn gì?

3. Họ có thể làm gì?

4. Họ sẽ làm gì?

Đối thủ cạnh tranh của bạn là những ai?

Đối thủ cạnh tranh là bất kỳ một tổ chức nào có thể thoả mãn nhu cầu các khách hàng của bạn - dù ở hiện tại hay tương lai. Bạn thường không gặp nhiều khó khăn để xác định những đối thủ cạnh tranh hiện tại. Bạn chỉ cần xem xét lựa chọn hiện đang mở ra trước mắt khách hàng - đó chính là những đối thủ cạnh tranh hiện tại. Nếu làm chủ một nhà hàng gia đình, bạn có thể quan sát thấy đối thủ cạnh tranh bằng một cách hết sức đơn giản là nhìn ngó xung quanh. Bạn cũng có thể hỏi các khách hàng của mình rằng khi quyết định mua hàng họ thường chú ý đến sản phẩm hoặc dịch vụ nào khác nữa.

Nếu bạn là một người đại diện bán hàng, thì một trong những câu hỏi quan trọng nhất cần hỏi các khách hàng là họ đang chú ý đến đại diện bán hàng nào khác. Bạn không nên gièm pha đối thủ cạnh tranh mà thay vào đó sau khi xác định được đối thủ cạnh tranh, cũng như căn cứ dựa trên những lợi ích khách hàng mong muốn, bạn nên xác định xem sản phẩm hay dịch vụ của mình có nổi trội hơn sản phẩm và dịch vụ của đối thủ không. Những lợi ích này nên được nhấn mạnh trong các cuộc tiếp xúc bán hàng.

Nói chung, hiểu rõ đối thủ cạnh tranh cho phép bạn đưa ra được những quyết định định vị có độ chính xác cao hơn. Ví dụ, ở Anh quốc, Visa rất ít được sử dụng - chỉ chiếm được 20% thị phần trong số các giao dịch buôn bán nhỏ. Năm 2003, Visa đã mở một chiến dịch nhắm vào các cuộc mua bán nhỏ. Mặc dù vào thời điểm lúc bấy giờ, thẻ American Express Business của Mỹ đang đứng đầu thị trường, nhưng đối với các giao dịch nhỏ, Visa lại coi đối thủ cạnh tranh tiềm năng của mình là séc và tiền mặt, chính điều này đã giúp hãng này định vị và thúc đẩy loại thẻ Visa với nhiều lợi ích mà tiền mặt và séc không thể có được - mọi giao dịch được ghi lại trên các bản kê khai hàng tháng và khách hàng có thể sử dụng tiền mặt mà không bị tính lãi trong vòng 50 ngày.

Các đối thủ cạnh tranh muốn gì?

Các đối thủ cạnh tranh khác nhau sẽ có mục tiêu kinh doanh khác nhau. Chẳng hạn, một số đối thủ sẽ tập trung vào những lợi nhuận ngắn hạn trong khi những đối thủ khác lại tập trung vào việc chiếm lĩnh thị phần lâu dài. Các mục tiêu kinh doanh thường có ảnh hưởng đến hành động của các doanh nghiệp. Đầu những năm 1980, người ta đã tiến hành cuộc khảo sát về các giám đốc của các công ty Mỹ và Nhật Bản. Theo đó, các giám đốc doanh nghiệp Mỹ đã xếp khả năng thu hồi vốn đầu tư và giá cổ phiếu công ty là những mục tiêu quan trọng nhất, trong khi đó các giám đốc Nhật Bản lại xếp thị phần, khả năng quay vòng vốn và sản phẩm mới - các yếu tố này có mức độ quan trọng gần như ngang nhau - là ba mục tiêu hàng đầu của công ty. Nhiều người cho rằng, kết quả của cuộc khảo sát này chỉ ra rằng trong suốt quãng thời gian đó các công ty Nhật Bản cũng đặt ra những mục tiêu kinh doanh dài hạn hơn rất nhiều so với những công ty của Mỹ. Nếu đúng như vậy, nó sẽ giải thích việc các công ty của Nhật Bản đã áp dụng những chiến lược định giá rất gay gắt để chiếm lĩnh thị phần trong ngành công nghiệp ô tô và điện tử dân dụng ở Mỹ trong suốt những năm 1970 và 1980.

Các đối thủ cạnh tranh khác nhau sẽ có mục tiêu kinh doanh khác nhau.

Bạn có thể không phải đối đầu với các công ty đa quốc gia của Mỹ hay Nhật Bản, nhưng nếu đối thủ cạnh tranh của bạn ưu tiên việc tăng thị phần hay doanh số, thì có nghĩa là họ sẽ cạnh tranh rất quyết liệt. Có thể họ sẽ giảm giá hoặc đưa ra những chương trình khuyến mại đặc biệt.

Đối thủ cạnh tranh có thể làm gì?

Để đánh giá xem các đối thủ cạnh tranh có thể làm gì, bạn cần phải đánh giá khả năng cũng như xác định điểm mạnh và điểm yếu của họ. Ví dụ, nếu bạn đang quản lí một nhà hàng, thì bạn cần biết các đối thủ cạnh tranh có những đầu bếp tài ba hay những nhân viên bồi bàn được huấn luyện bài bản hay không? Hay họ có nguồn cung cấp thực phẩm hay đồ uống với giá rẻ hay không?

Bạn nên liệt kê các đối thủ cạnh tranh và tương ứng với mỗi đối thủ cạnh tranh, hãy xác định những gì bạn cho là điểm mạnh, điểm yếu của họ, và những tác động gây ra bởi lợi ích họ có thể mang lại cho khách hàng (Bảng 6.1). (Xem thêm Bảng 7.1).

Nắm bắt được điểm mạnh cũng như điểm yếu của đối thủ cạnh tranh không chỉ giúp bạn dự đoán được những bước đi tiếp theo của họ mà còn giúp bạn quyết định được cách thức đối phó hay hữu hiệu hơn là có các hành động ngăn chặn từ trước.

Chẳng hạn, nếu đối thủ cạnh tranh là một nhà hàng có đội ngũ nhân viên được huấn luyện bài bản, thì có thể bạn cần cải tiến công tác đào tạo nhân viên của cửa hàng mình, hoặc thu hút thêm nhiều nhân viên có kinh nghiệm bằng cách đưa ra số tiền thưởng cao hơn. Hoặc bạn cũng có thể thêm vào thực đơn những món ăn mới có sức thu hút đối với nhóm đối tượng khách hàng mục tiêu cụ thể như người có tuổi, trẻ em hay những bữa tối đảm bảo vấn đề sức khoẻ.

PHÂN TÍCH GIÁ TRỊ THỰC TẾ

Bạn có thể tổng kết những ảnh hưởng do năng lực của đối thủ cạnh tranh gây ra dựa trên những lợi ích họ có thể cung cấp bằng phương pháp tôi vẫn gọi là Phân tích giá trị thực tế (Xem Bảng 6.2). Phương pháp này gồm sáu bước như sau:

1. Lựa chọn một phân đoạn mục tiêu.

2. Lựa chọn thành viên mục tiêu của đơn vị ra quyết định.

3. Lên danh sách những đối thủ chính.

4. Lên danh sách những lợi ích được gắn với sản phẩm hoặc dịch vụ.

5. Đánh giá tầm quan trọng tương đối của từng lợi ích đối với khách hàng mục tiêu.

6. Đối với bản thân công ty và đối với mỗi đối thủ cạnh tranh, đánh giá hiệu quả thực tế của từng lợi ích.

Bảng 6.1. Điểm mạnh và điểm yếu của các đối thủ cạnh tranh

Đối thủ cạnh tranh	Điểm mạnh	Điểm yếu	Biểu hiện lợi ích

Các phân tích này giống với các phân tích giá trị cảm nhận mà chúng ta đã cùng nhau tìm hiểu trong chương 4 (Hiểu rõ khách hàng). Cả hai phương pháp này đều có định dạng chung: đối thủ cạnh tranh, lợi ích, mức độ ưu tiên, và các đánh giá. Sự khác biệt chủ yếu giữa chúng là ở chỗ trong phương pháp phân tích giá trị thực tế, bạn sẽ phải tìm cách đánh giá hiệu quả thực tế của từng đối thủ cạnh tranh đối với mỗi lợi ích chứ không phải giá trị cảm nhận từ phía khách hàng.

Phân tích giá trị thực tế - Ví dụ về tiệm giặt là

Giả sử bạn là người quản lí tiệm giặt là DES như đã đề cập ở trong Chương 4. Hãy nhớ lại rằng, khách hàng hiện tại của bạn chủ yếu là những người đã đi làm và bạn cho rằng đó chính là đối tượng khách hàng mục tiêu của cửa hàng mình. Đối thủ cạnh tranh của bạn gồm có tiệm Al, tiệm Barbara, tiệm Carol, và tiệm Dan.

Các lợi ích cũng như tầm quan trọng tương đối của mỗi lợi ích đối với khách hàng mục tiêu của bạn được chỉ ra trên bảng 6.2. Hãy chú ý rằng, bạn nên thu thập thông tin liên quan đến những lợi ích có trong danh sách và tầm quan trọng tương đối của những lợi ích này từ chính các khách hàng mục tiêu bằng cách trực tiếp hỏi họ, hoặc tiến hành các cuộc khảo sát khách hàng.

Bước cuối cùng của các phân tích này là đánh giá hiệu quả thực tế của từng lợi ích mà bạn và mỗi đối thủ cạnh tranh cung cấp cho khách hàng.

Vậy làm sao để có được những thông tin này?

Đầu tiên, cần phải chú ý rằng chúng ta dễ dàng thu được những thông tin về các lợi ích thiết thực (chức năng) của sản phẩm hơn là các thông tin về lợi ích liên quan đến tình cảm hay tâm lý. Những lợi ích thiết thực như "chuyển đồ nhanh" và "giờ giấc thuận tiện" thường có thể đo đếm được. Những lợi ích mang tính cảm xúc như "thái độ nhã nhặn" thực sự là những giá trị hình thành do cảm nhận và cần phải được đo đếm dựa trên những ý kiến đánh giá khách quan. Chẳng hạn, trong lĩnh vực kinh doanh nhà hàng và phim ảnh, những người có nhiệm vụ đánh giá lợi ích đều là những người có chuyên môn được biết đến với cái tên nhà phê bình. Nếu có thể, bạn cần một số cá nhân khách quan trong vai trò nhà phê bình để đánh giá các lợi ích liên quan đến cảm xúc.

Bảng 6.2.

Tầm quan trọng tương đối	Lợi ích	DES	AI	Barbara	Carol	Dan
10	Giặt sạch	4	3	2	5	3
10	Tẩy vết bẩn	5	2	4	3	2
7	Giao đồ nhanh	4	5	4	2	3
3	Thái độ nhã nhặn	4	4	3	4	3
6	Không làm hỏng quần áo	4	3	3	3	3
5	Địa điểm thuận lợi	2	3	2	5	4
8	Giờ giấc thuận tiện	5	2	5	3	2
4	Kiến thức giặt sạch	3	4	3	4	3
5	Độ là phẳng	4	3	2	4	2
4	Khả năng sửa chữa quần áo hư hỏng	3	4	3	4	3

Chú ý:

Tầm quan trọng tương đối: 1 - Không quan trọng, 10 - Rất quan trọng

Hiệu quả thực tế: 1 - Kém, 5 - Hoàn hảo

Bạn có thể thu thập thông tin về hiệu quả mà đối thủ cạnh tranh đạt được bằng cách tự mình thử sử dụng dịch vụ của họ, hoặc nhờ bạn bè, gia đình hay một nhân viên làm điều đó. Có nhiều ngân hàng đã yêu cầu một số nhân viên của họ mở tài khoản ở các ngân hàng đối thủ. Với tư cách là trưởng khoa của một số chương trình đào tạo quản trị cho trường đại học, tôi đảm bảo rằng tên tôi sẽ xuất hiện trong danh sách những người nhận thông tin thường xuyên của các đối thủ cạnh tranh - những trường đại học khác cũng cung cấp những khoá học giống như khoá học tôi đang quản lí.

Trong trường hợp của tiệm giặt là, việc nhờ một ai đó kiểm tra các tiệm giặt cạnh tranh tương đối đơn giản. Điều đó cho phép bạn thực hiện các phân tích giá trị thực tế (Bảng 6.2).

Đối thủ cạnh tranh sẽ làm gì?

Sau khi lên danh sách các đối thủ cạnh tranh và đánh giá họ, bạn còn một nhiệm vụ cuối cùng – đó là dự đoán xem bước tiếp theo, các đối thủ cạnh tranh của bạn sẽ làm gì. Nếu không đoán ra nước cờ tiếp theo mà họ sẽ đi, thì thời giờ bạn dành để tìm hiểu về họ đã bị lãng phí vô ích.

Dự đoán đường đi nước bước của đối thủ là kết quả của quá trình phân tích đối thủ. Để phát triển chiến lược marketing thì đây là giả định mang tính cốt lõi cần được dự trù và chuẩn bị từ trước.

Vậy làm thế nào để dự đoán được các động thái của đối thủ?

Đầu tiên, bạn hãy hình dung một số viễn cảnh. Viễn cảnh ở đây cần phải hiểu là những chiến lược và hành động bạn cho rằng các đối thủ có thể tiến hành. Chẳng hạn, nếu là chủ của một nhà hàng, bạn có thể đoán đối thủ cạnh tranh sẽ thực hiện một chiến dịch khuyến mại đặc biệt, có thể là phát phiếu giảm giá cho các hộ gia đình, hoặc thêm một số món mới vào thực đơn. Còn nếu bạn có văn phòng bất động sản, bạn có thể xem xét khả năng một trong những đối thủ của bạn sẽ mở rộng địa bàn hoạt động bằng cách mở thêm những đại lý mới và tìm cách lôi kéo một số nhân viên của bạn.

Điều thứ hai bạn cần làm là đánh giá xem viễn cảnh nào có khả năng xảy ra cao hơn cả. Bạn có thể thực hiện điều này bằng cách xem xét những gì mà những đối thủ cạnh tranh đã và đang tiến hành. Thậm chí, bạn có thể thực hiện điều này bằng cách thử đặt bản thân mình vào vị trí của họ và thử quyết định xem bạn sẽ làm theo chiến lược nào nếu bạn là họ.

Bước cuối cùng bạn cần thực hiện là lựa chọn viễn cảnh có khả năng xảy ra cao nhất đối với hành động của đối thủ. Đây sẽ trở thành giả định kế hoạch chủ chốt khi bạn bắt tay vào xây dựng chiến lược marketing.

Nếu bạn cho rằng có nhiều hơn một viễn cảnh có khả năng xảy ra, khi đó bạn có thể sẽ cần nhiều hơn một chiến lược để đối phó với từng khả năng có thể xảy ra hoặc bạn cũng cần xây dựng một chiến lược cho phép doanh nghiệp của mình có thể đối phó với bất kỳ viễn cảnh nào xảy ra trong thực tế linh hoạt.

Dự đoán động thái - Ví dụ minh hoạ về tiệm giặt là

Trong ví dụ về tiệm giặt là, có vẻ như một trong những đối thủ đáng gờm nhất của DES chính là tiệm Carol, bởi vì tiệm này đạt được số điểm tương đối cao ở lợi ích rất quan trọng "giặt sạch". Viễn cảnh có thể xảy ra là tiệm Carol sẽ cải thiện khả năng tẩy chất bẩn và họ sẽ cạnh tranh trực tiếp với bạn ở điểm mạnh này. Nếu họ làm như vậy, thì tiệm DES có thể cần phải nâng cao hiệu quả giặt sạch quần áo (và có lẽ điều này cũng cần phải được thực hiện dù bất cứ trường hợp nào xảy ra).

Ngược lại, tiệm giặt là Dan lại không hề nổi trội ở bất kỳ lợi ích nào ngoại trừ có vị trí tiện lợi. Để trở thành một đối thủ cạnh tranh mạnh hơn về giá cả, Dan sẽ phải đồng thời cải thiện hiệu quả hoạt động trên một số lợi ích, và điều này không hề đơn giản chút nào. Một viễn cảnh khác cũng có khả năng xảy ra trong trường hợp của tiệm giặt là Dan là họ sẽ giảm giá. Nếu điều này xảy ra, DES sẽ phải cân nhắc đến biện pháp đáp trả, có thể DES sẽ phát phiếu bốc thăm trúng thưởng để giữ được khách hàng trong trường hợp tiệm Dan giảm giá.

Thông tin về đối thủ cạnh tranh

Thông tin về đối thủ cạnh tranh thường được xem là một trong những thông tin các nhà quản lí khó thu thập nhất. Trên thực tế, khó khăn không bắt nguồn từ khâu tìm kiếm thông tin về đối thủ cạnh tranh, bởi vì những thông tin này có rất nhiều, mà là cách tổ

chức các thông tin đó.

Các thông tin về đối thủ luôn có sẵn và bạn không cần đến bất kỳ một phương pháp tiếp cận trái nguyên tắc hay vi phạm pháp luật nào.

Kiểu thu thập thông tin đơn giản nhất là quan sát. Hãy quan sát địa điểm kinh doanh của họ. Hãy đến đó và mua sản phẩm hay dịch vụ mà họ cung cấp. Trước tiên, hãy trực tiếp quan sát xem sản phẩm/dịch vụ đó như thế nào.

Bạn cũng có thể hỏi ý kiến khách hàng của mình về các đối thủ cạnh tranh cũng như những gì họ nghe ngóng được về các kế hoạch tiếp theo của đối thủ.

Báo chí và các loại ấn phẩm khác cũng có thể đem đến những thông tin về các đối thủ cạnh tranh. Các quảng cáo của các đối thủ cạnh tranh sẽ tiết lộ những dự định liên quan đến thị trường, sản phẩm hay dịch vụ của họ. Vì thế, hãy truy cập vào trang web của họ, thường những trang web này sẽ chứa vô số thông tin có ích cho bạn.

Các nhà cung cấp cũng có thể cho bạn biết nhiều điều về các đối thủ cạnh tranh, nhưng tất nhiên họ cũng có thể tiết lộ thông tin về bạn cho những người khác.

Nói chung, bạn có thể tìm kiếm thông tin về các đối thủ cạnh tranh từ:

• Phương tiện báo chí.

• Phương tiện phát thanh truyền hình.

• Internet.

• Các dịch vụ cung cấp thông tin.

• Các nhà cung cấp các nghiên cứu liên quan tới marketing.

• Chính phủ.

• Khách hàng.

• Đại lý bán lẻ.

• Nhà cung cấp.

• Nhân viên của chính doanh nghiệp.

• Các đối thủ cạnh tranh (ví dụ: thông tin từ các bài phát biểu của giám đốc doanh nghiệp, hay các chương trình quảng cáo).

Gợi ý quan trọng nhất khi tìm kiếm thông tin về các đối thủ mà chúng tôi muốn đề cập đến ở đây là doanh nghiệp của bạn phải có người phụ trách việc thu thập thông tin. Người đó có thể là chính bạn. Song cũng cần phải có một người nào đó sắp xếp tất cả những thông tin này, giống như khi chơi một trò chơi xếp hình vậy. Đến lúc đó, bạn có thể dùng những thông tin này để xây dựng những giả định mang tính kế hoạch liên quan đến đối thủ của mình.

KẾT LUẬN

Trong các chiến lược marketing, những động thái đối thủ có thể thực hiện thường bị bỏ qua, nhưng như một vị tướng đã nhận xét "Những kế hoạch được chuẩn bị kỹ lưỡng nhất không bao giờ tồn tại được trong trận chiến với kẻ thù." Ý của vị tướng ở đây là các kế hoạch cần phải linh hoạt trong mọi tình huống, sao cho bạn có thể đối phó được bất kỳ đối thủ nào. Để làm được điều này, tất cả những gì bạn cần làm không chỉ là lên danh sách những đối thủ đó. Bạn cần phải đối mặt với những gì mà các đối thủ có khả năng hoặc có thể sẽ làm, xem xét những hậu quả tác động đến bạn, cũng như thực hiện các biện pháp giải quyết trước khi nó xảy ra.

7

Nắm rõ khả năng của doanh nghiệp

Khi đã xác định được nhu cầu của khách hàng trong thị trường mục tiêu, bạn phải đánh giá xem mình có thể cung cấp được các sản phẩm hay dịch vụ thoả mãn được nhu cầu đó không. Bởi vì việc hiểu khách hàng mong muốn gì không có nghĩa là bạn có thể thoả mãn nhu cầu của họ - nhất là ở mức độ mà sự thoả mãn này mang lại lợi nhuận cho bạn. Tất cả mọi người đều muốn có loại máy móc giúp họ di chuyển từ vị trí này đến vị trí khác mà không gây ra bất kỳ sự bất tiện nào với chi phí thấp, song điều đó không có nghĩa là loại máy móc như thế sẽ sớm xuất hiện.

Khách hàng thường mong muốn tiệm cắt tóc của bạn mở cửa liên tục suốt cả tuần, thợ sửa chữa ô tô trong gara của bạn phải thành thạo về cấu tạo của mọi loại xe, và bếp trưởng trong nhà hàng của bạn lúc nào cũng có khả năng chuẩn bị tất cả các món ăn không chứa calo - song vì nhiều lý do khác nhau không phải lúc nào chúng ta cũng có thể đáp ứng được những kỳ vọng như vậy.

Khách hàng sẽ nói cho bạn biết những mong muốn của họ. Nhưng chính khả năng của doanh nghiệp mới quyết định những gì bạn làm để phục vụ khách hàng của mình. Năng lực của bạn càng lớn, bạn càng có nhiều lựa chọn, chính vì vậy, cơ hội chiến thắng của bạn càng cao. Khi xem xét năng lực của doanh nghiệp mình, trước tiên bạn cần phải nhìn nhận nó như những gì vốn có. Bạn cần tự xem xét mình dựa trên sự trung thực chứ không phải dựa trên sự mơ tưởng. Từ đó bạn hãy bắt tay vào việc cải thiện khả năng của doanh nghiệp.

Khách hàng sẽ nói cho bạn biết về những mong muốn của họ. Nhưng chính khả năng của doanh nghiệp mới quyết định những gì bạn có

thể làm để phục vụ khách hàng của mình.

Nhiều năm trước đây, Komatsu, nhà sản xuất các thiết bị máy ủi, máy xúc của Nhật, sau khi tự đánh giá lại năng lực của chính mình đã nhận ra rằng công nghệ của họ còn yếu kém và chi phí sản xuất của họ vẫn còn quá cao - đặc biệt khi so sánh với Caterpillar, đối thủ cạnh tranh chính của họ. Sau đó, hãng này xây dựng một kế hoạch có hệ thống để từng bước cải thiện năng lực của chính mình. Họ chú trọng nhiều hơn đến công nghệ, đến khâu thiết kế sản phẩm, và giảm giá thành cho sản phẩm - nhưng chưa bao giờ họ cố gắng quá sức dù trong bất kì thời điểm nào. Sau vài năm làm việc cần mẫn, họ trở thành một đối thủ đáng nể của Caterpillar.

Có thể bạn không phải đối mặt với những nhiệm vụ khó khăn mà Komatsu gặp phải, nhưng ý tưởng đưa ra ở đây là giống nhau: đánh giá năng lực bản thân và cải thiện những khâu còn yếu kém.

KHẢ NĂNG CỦA DOANH NGHIỆP VÀ CHIẾN LƯỢC MARKETING

Bạn cần phải đánh giá khả năng của doanh nghiệp mình xác định những điểm doanh nghiệp thực hiện tốt trước khi tham gia vào thị trường mục tiêu cũng như định vị cho sản phẩm hay dịch vụ của mình.

Việc lựa chọn thị trường mục tiêu phụ thuộc một phần vào sức mạnh của doanh nghiệp trong việc thoả mãn nhu cầu của các khách hàng trong một thị trường định sẵn. Ví dụ, nếu bạn đang cân nhắc mở một tiệm cắt tóc trong khu vực có nhiều thanh niên - những người có xu hướng chạy theo mốt, khi đó nhân viên của bạn phải là những nhà tạo mẫu tóc luôn cập nhật các kiểu tóc hiện đại nhất, và họ phải tỏ ra là những người hợp thời. Nếu chưa có những nhân viên như vậy, bạn nên tuyển ngay, hoặc xem xét một thị trường khác.

Khả năng của doanh nghiệp cũng ảnh hưởng đến việc định vị sản phẩm hay dịch vụ. Nếu muốn câu lạc bộ sức khoẻ của mình được định vị như một câu lạc bộ sức khoẻ cung cấp đầy đủ các dịch vụ thì bạn cần phải có cả trang thiết bị lẫn nhân viên để thực hiện được tất cả những dịch vụ. Nếu không đáp ứng được các yêu cầu này, hoặc là bạn phải tìm được những trang thiết bị và nhân viên như vậy, hoặc là bạn sẽ phải mô tả câu lạc bộ sức khoẻ của mình theo hướng khác chứ không phải là một câu lạc bộ có đầy đủ các dịch vụ như dự định ban đầu.

Nếu doanh nghiệp không đủ khả năng để giúp bạn chiến thắng trong thị trường bạn mong muốn, thì hoặc là bạn phải cải thiện năng lực của doanh nghiệp, hoặc là bạn phải thay đổi thị trường mục tiêu. Còn nếu khả năng của doanh nghiệp không hỗ trợ cho định vị mà bạn mong muốn, thì hoặc là bạn phải cải thiện năng lực của doanh nghiệp, hoặc là chọn cho mình một định vị mới.

KHẢ NĂNG VÀ KHÁCH HÀNG: MAR-A-LAGO

Trong cuốn sách *Các chiến lược bất động sản của Trump*, Phó chủ tịch Hội đồng quản trị của tổ chức Trump đã kể lại câu chuyện về Donald Trump và Mar-a-lago. Đây là một ví dụ tuyệt vời minh hoạ cho việc làm thế nào mà khả năng có thể giúp doanh nghiệp thoả mãn nhu cầu của khách hàng.

Mar-a-Lago là một dinh thự tráng lệ có mặt quay ra biển gồm 118 phòng. Dinh thự này nằm trên diện tích gần 6000 m^2, bên bờ biển Paml, bang Florida, được Marjorie Merriwether Post xây dựng vào khoảng những năm 1920. Sau khi bà qua đời, dinh thự này được quản lí bởi Công ty quản lí các tài sản uỷ thác, nhưng nó không thành công trong vai trò của một viện bảo tàng, chính vì vậy người ta phải rao bán nó. Donald Trump mua lại khu dinh thự và biến nó thành một câu lạc bộ thể thao ngoài trời sang trọng dành cho những vị khách giàu có, và đầy quyền lực bậc nhất.

Việc xây dựng lại khu biệt thự thành một câu lạc bộ đầy vẻ nho nhã chính là một ví dụ về việc áp dụng những năng lực chính của tổ chức Trump - khả năng phục hồi và quản lí các cơ ngơi sang trọng.

Công đoạn phục hồi dinh thự Mar-a-Lago đòi hỏi tổ chức Trump phải tiêu tốn hàng triệu đô la để làm cho toàn bộ khu bếp hiện đại hơn, mở rộng khu vực phòng ăn, xây dựng thêm những dãy phòng, những ngôi nhà tranh, các túp lều nhỏ và hồ bơi sang trọng, tổ chức giải tennis tầm cỡ, tạo thêm một khu suối nước khoáng với những tiện nghi cao cấp tương xứng, cũng như một phòng khiêu vũ cực lớn. Tất cả các nguyên vật liệu như đá dùng trong thi công và đá cẩm thạch dùng để phục chế đều là nguyên vật liệu cao cấp nhất và được chọn phù hợp với vẻ đẹp thẩm mỹ của toàn bộ dinh thự.

Ban quản lí Mar-a-Lago hiện nay bao gồm một bếp trưởng tầm cỡ thế giới và một đội ngũ nhân viên được đào tạo bài bản. Những nghệ sĩ nổi tiếng thường được mời đến biểu diễn vào những dịp cuối tuần. Donald Trump cũng thường dạo bước trên khắp khu dinh thự để chắc chắn rằng mọi chi tiết đều hoàn hảo. Kết quả là, ông đã tạo ra một câu lạc bộ thể thao ngoài trời tầm cỡ thế giới với lệ phí tham gia lên tới 250.000 đô la - đây là một minh chứng cho thấy tổ chức Trump đã tạo ra giá trị cảm nhận cao ở khách hàng.

ĐIỂM MẠNH VÀ ĐIỂM YẾU

Bạn có thể bắt đầu đánh giá khả năng của doanh nghiệp mình bằng cách phân tích những điểm mạnh yếu của chính doanh nghiệp (phép phân tích này tương tự với phương pháp đánh giá đối thủ cạnh tranh đã được nhắc đến trong Chương 6).

Khi phân tích điểm mạnh/điểm yếu, trước hết bạn hãy cố gắng tập trung vào các khả năng của doanh nghiệp. Đôi khi trong phép phân tích này, mọi người thường có xu hướng thêm vào tất cả những thứ mà họ có thể nghĩ đến về doanh nghiệp. Ngoài các khả năng, họ thường tính đến cả những kết quả kinh doanh như thị phần hay tăng trưởng doanh thu. Những kết quả kinh doanh tích cực chắc chắn có ý nghĩa rất quan trọng, nhưng chúng không phải là điểm mạnh của doanh nghiệp. Kết quả kinh doanh chỉ là kết quả của điểm mạnh (hoặc cũng có thể là kết quả của điểm yếu).

Tương tự, bạn hãy cố tránh việc gộp tất cả các lợi ích vào cùng một danh sách với các khả năng của doanh nghiệp. Theo quan điểm của marketing, hai yếu tố này khác nhau khá nhiều. Lợi ích là điều khách hàng của bạn mong muốn còn năng lực tạo ra lợi ích và là những gì mà các giám đốc doanh nghiệp quản lí.

Chẳng hạn, giả sử bạn là nhà cung cấp dịch vụ cho những người dùng nước giếng bởi vì khu vực họ sinh sống không có nguồn cung cấp nước của thành phố. Khả năng của bạn có thể là bạn có một số lượng lớn phụ tùng thay thế và bạn có một số công nhân rất thạo việc. Một trong những lợi ích mà khả năng doanh nghiệp cung cấp được cho khách hàng là đáp ứng nhanh khi khách hàng gọi điện yêu cầu vì không thể lấy được nước để dùng.

Giả sử bạn đang điều hành một doanh nghiệp nhỏ cung cấp dịch vụ xe buýt trong vùng. Hiện bạn đang có những chiếc xe buýt có hệ thống giảm xóc tốt hơn nhiều so với hầu hết những chiếc xe

khác. Hệ thống giảm xóc là một đặc trưng của sản phẩm bạn cung cấp - đây là một khả năng và nó cho phép bạn mang đến cho khách hàng một chuyến đi êm ái hơn, dễ chịu hơn. Chính vì vậy, nó cũng là lợi ích của dịch vụ.

Khả năng của doanh nghiệp đóng vai trò quan trọng bởi chúng tạo ra các lợi ích cho sản phẩm. Bạn sẽ thấy việc tách riêng khả năng và lợi ích sẽ rất hữu ích khi tiến hành phân tích điểm mạnh cũng như điểm yếu của doanh nghiệp.

Các kiểu năng lực

Khả năng bao gồm:

• Các kỹ năng.

• Nguồn lực.

• Đặc điểm.

Kỹ năng thường là sự thành thạo của một người nhất định. Đó là tài cắt tóc của nhà tạo mẫu trong tiệm cắt tóc hoặc kiến thức sâu rộng của một thợ máy sửa chữa ô tô. Đó cũng có thể là tài đẽo gọt của anh thợ mộc lành nghề.

Nguồn lực là yếu tố hơi thiếu sinh động. Đó có thể là những phụ tùng thay thế của một công ty dùng để sửa máy bơm nước, hay trang thiết bị của câu lạc bộ sức khoẻ. Đó cũng có thể là khu đỗ xe rộng của một hiệu giày.

Đặc điểm là điểm đặc trưng của sản phẩm, dịch vụ. Đó có thể là hệ thống giảm xóc của xe buýt, là hàm lượng cafein có trong đồ uống. Đó cũng có thể là giờ mở cửa của một cửa hàng bán đồ ăn ngon.

Đánh giá các khả năng

Với phương pháp phân tích Khả năng (Bảng 7.1), bạn có thể xác định được điểm mạnh, điểm yếu của doanh nghiệp mình:

• Liệt kê các khả năng của doanh nghiệp.

• Xác định các đối thủ mục tiêu.

• Đánh giá hiệu quả của mỗi khả năng so với từng đối thủ cạnh tranh trên thang điểm từ 1 đến 5, trong đó 1 là tệ hại còn 5 là xuất sắc.

• Ghi chú bất kỳ dấu hiệu cung cấp cung cấp lợi ích nào.

Tất cả những khả năng có số điểm từ 4 đến 5 sẽ là điểm mạnh của doanh nghiệp còn những khả năng chỉ được 1 hoặc 2 điểm sẽ là điểm yếu mà doanh nghiệp đó cần phải khắc phục. (Bạn có thể tải xuống phiên bản để trống của Bảng 7.1 để đơn giản hoá bài tập này).

Bảng 7.1. Bảng khả năng

Năng lực	Đánh giá	Lợi ích
Thiết bị hiện đại	3	Giặt sạch
Phương tiện vận tải trong nhà	4	Giao đồ nhanh
Sự thành thạo trong khả năng giặt sạch	3	Giặt sạch và kiến thức giặt sạch
Sự thành thạo trong khả năng tẩy vết bẩn	5	Tẩy vết bẩn
Thợ may có sẵn	3	Khả năng sửa lại những chỗ bị hư hỏng
Hệ thống thông tin đặt hàng	4	Giao đồ nhanh
Nhân viên lành nghề	4	Giặt sạch, là phẳng và không làm hư hại đồ
Nhân viên có thái độ nhã nhặn	4	Thái độ nhã nhặn
Số lượng nhân viên	4	Giờ giấc thuận tiện và giao đồ nhanh
Ví trí dễ đi lại	2	Địa điểm thuận tiện

Ghi chú: 1 - Tồi tệ, 5 - Xuất sắc

ĐÁNH GIÁ KHẢ NĂNG - VÍ DỤ VỀ TIỆM GIẶT LÀ

Khả năng của một tiệm giặt là được thể hiện ở những mặt sau: thiết bị hiện đại, phương tiện vận tải sẵn có, sự thành thạo trong khả năng giặt sạch, khả năng tẩy bẩn, thợ may có sẵn, hệ thống

thông tin đặt hàng, nhân viên có tay nghề, nhân viên có thái độ nhã nhặn, số lượng nhân viên và vị trí tiện đi lại. Tất cả những yếu tố này đều có trong Bảng 7.1.

Tiếp đó, bạn sẽ đánh giá khả năng của chính doanh nghiệp mình - trong ví dụ này là khả năng của tiệm giặt là DES. Điều quan trọng là bạn phải đưa ra những đánh giá trung thực, nếu không những đánh giá này sẽ không còn tác dụng nữa. Bạn cũng nên đánh giá khả năng của mình so với các đối thủ cạnh tranh.

Theo bảng 7.1, điểm mạnh nhất của DES (điểm đạt số điểm tối đa 5) dường như là sự thành thạo trong khả năng tẩy bẩn. Tuy nhiên những năng lực khác như phương tiện vận tải sẵn có, hệ thống thông tin đặt hàng, nhân viên có thái độ nhã nhặn, nhân viên có tay nghề và số lượng nhân viên cũng nhận được số điểm đánh giá cao (4 điểm).

LỢI THẾ CẠNH TRANH VÀ ƯU THẾ LỢI ÍCH

Bạn hãy luôn ghi nhớ rằng khả năng - bao gồm các kỹ năng, nguồn lực và đặc điểm - bản thân chúng không có ý nghĩa quan trọng. Chúng chỉ quan trọng khi giúp doanh nghiệp tạo ra những sản phẩm, dịch vụ vượt trội hơn các đối thủ cạnh tranh ở một hay nhiều mặt. Trước đây, có thời gian người ta đặt trên chiếc Boeing 747 một quầy bar có trang bị đàn dương cầm. Đối với hầu hết các phương tiện vận tải hàng không công cộng, sự xuất hiện của một chiếc đàn dương cầm gần như không phải là yếu tố chính thu hút các khách hàng, chính vì thế ngay cả nếu máy bay có khả năng này, thì nó cũng không có giá trị thu hút khách hàng là những người đi máy bay thông thường. Có một cây đàn dương cầm có thể sẽ là năng lực độc đáo chỉ có duy nhất ở hãng hàng không đó, nhưng nó không thể là lợi thế cạnh tranh hiệu quả:

Lợi thế cạnh tranh là khả năng cho phép doanh nghiệp cung cấp một hay nhiều lợi ích cho khách hàng trong thị trường mục tiêu ở mức độ vượt trội hơn so với các đối thủ cạnh tranh.

Về phần mình, các lợi thế cạnh tranh mang lại những ưu thế về lợi ích:

Ưu thế về lợi ích là lợi ích khách hàng trong thị trường mục tiêu sẽ chọn ở mức độ ưu tiên cao và cũng là lợi ích doanh nghiệp cung cấp ở mức độ vượt trội hơn so với các đối thủ cạnh tranh.

Bảng 7.2. Phân tích giá trị thực tế - Ví dụ về tiệm giặt là

Tầm quan trọng tương đối	Lợi ích	DES	Al	Barbara	Carol	Dan
10	Giặt sạch	4	3	2	5	3
10	Tẩy vết bẩn	5	2	4	3	2
7	Giao đồ nhanh	4	5	4	2	3
3	Thái độ nhã nhặn	4	4	3	4	3
6	Không gây hại cho quần áo	4	3	3	3	3
5	Địa điểm thuận lợi	2	3	2	5	4
8	Giờ giấc thuận lợi	5	3	5	3	2
4	Kỹ năng giặt sạch	3	4	3	4	3
5	Là phẳng	4	3	2	4	2
4	Khả năng sửa quần áo khi có hư hỏng	3	4	3	4	3
Ghi chú: Tầm quan trọng tương đối: 1 - không quan trọng; 10 - rất quan trọng Hiệu quả thực tế: 1 - kém; 5- xuất sắc						

Lợi thế cạnh tranh và ưu thế về lợi ích - Ví dụ về tiệm giặt là

Những biểu hiện về lợi ích trong khả năng của tiệm DES được trình bày trong bảng 7.1 và 7.2, Phân tích giá trị thực tế (đã được nhắc đến trong (Chương 6). Những lợi ích DES cung cấp tương đối tốt cho khách hàng so với các đối thủ cạnh tranh là giặt sạch, tẩy vết bẩn, giao đồ nhanh, thái độ nhã nhặn, không làm hư hại quần áo, giờ giấc thuận tiện và là phẳng - trong bảng 7.2, tất cả những lợi ích này đều được từ 4 điểm trở lên và đều có khả năng trở thành những ưu thế về lợi ích để tiệm DES sử dụng trong khâu định vị sản phẩm. Mỗi lợi ích này đều được hỗ trợ bởi một lợi thế cạnh tranh - hay nói cách khác mỗi lợi thế này được hỗ trợ bởi khả năng mà DES mạnh hơn so với các đối thủ của mình.

Trong Chương 11 - định vị sản phẩm hay dịch vụ, bạn sẽ học cách xác định các lợi thế cạnh tranh và ưu thế về lợi ích có hệ thống.

KẾT LUẬN

Để thành công, các doanh nghiệp cần phải có những khả năng cho phép họ cung cấp cho khách hàng mục tiêu lợi ích mà không một đối thủ nào làm được. Những khả năng như thế được gọi là lợi thế cạnh tranh và là những khả năng có hy vọng sẽ bền vững trong một thời gian dài. Lợi ích mà những khả năng này đem lại được gọi là những ưu thế về lợi ích và được sử dụng cho khâu định vị

sản phẩm, dịch vụ. Nếu không có lợi thế cạnh tranh và ưu thế về lợi ích, bạn sẽ chỉ tạo ra được những sản phẩm là hàng hoá đại trà - khi đó nếu muốn thành công bằng thứ hàng hoá này, bạn sẽ cần giảm giá thành sản phẩm.

8

Hiểu rõ môi trường cạnh tranh tổng thể

Một trong những bài học đầu tiên về marketing bạn cần ghi nhớ là phải hiểu rõ về thị trường mà mình đang tham gia, tức là nắm rõ khách hàng, các đối thủ cạnh tranh, bản thân doanh nghiệp của mình cũng như nắm được môi trường cạnh tranh tổng thể.

Môi trường cạnh tranh phức tạp đến nỗi thật khó mà hiểu được điều gì đang diễn ra ở thời điểm hiện tại và càng khó khăn hơn khi phải dự đoán tương lai. Tuy nhiên, bạn vẫn có thể áp dụng các phương pháp có hệ thống để tiến hành đánh giá môi trường cạnh tranh và điều này sẽ giúp bạn xác định được những gì sẽ xảy ra trong tương lai.

Những dự đoán tương lai được gọi là các giả định kế hoạch chính và bất kỳ một chiến lược nào cũng hoạt động dựa trên giả định này. Chính những phân tích môi trường cạnh tranh là tác nhân đưa đến những giả định như vậy.

Những giả định được nói đến ở đây là nền tảng cho kế hoạch marketing của bạn - nếu nhận thấy bất kỳ giả định nào không chính xác thì bạn nên xem xét lại toàn bộ kế hoạch marketing của doanh nghiệp mình và thay đổi lại nếu thấy cần thiết. Trong chương này, các bạn sẽ tìm hiểu về phương pháp có hệ thống nhằm dự đoán những gì sẽ xảy ra trong môi trường cạnh tranh tương lai.

Những giả định này là nền tảng cho các kế hoạch marketing của bạn.

QUAN SÁT MÔI TRƯỜNG: ÁO SƠ MI VÀ CÀ VẠT MANG HIỆU

DONALD J. TRUMP

Tổ chức Trump đã cho phép tập đoàn thời trang chuyên sản xuất áo sơ nam Phillips - Van Heusen sản xuất và phân phối sản phẩm áo sơ mi và cà vạt mang nhãn hiệu Donald J. Trump. Kết hợp hai nhãn hiệu này, tổ chức Trump cung cấp định vị cho nhãn hiệu - trang phục mặc họp của các giám đốc, quản lí - còn tập đoàn Phillips - Van Heusen cung cấp bí quyết sản xuất và phân phối sản phẩm.

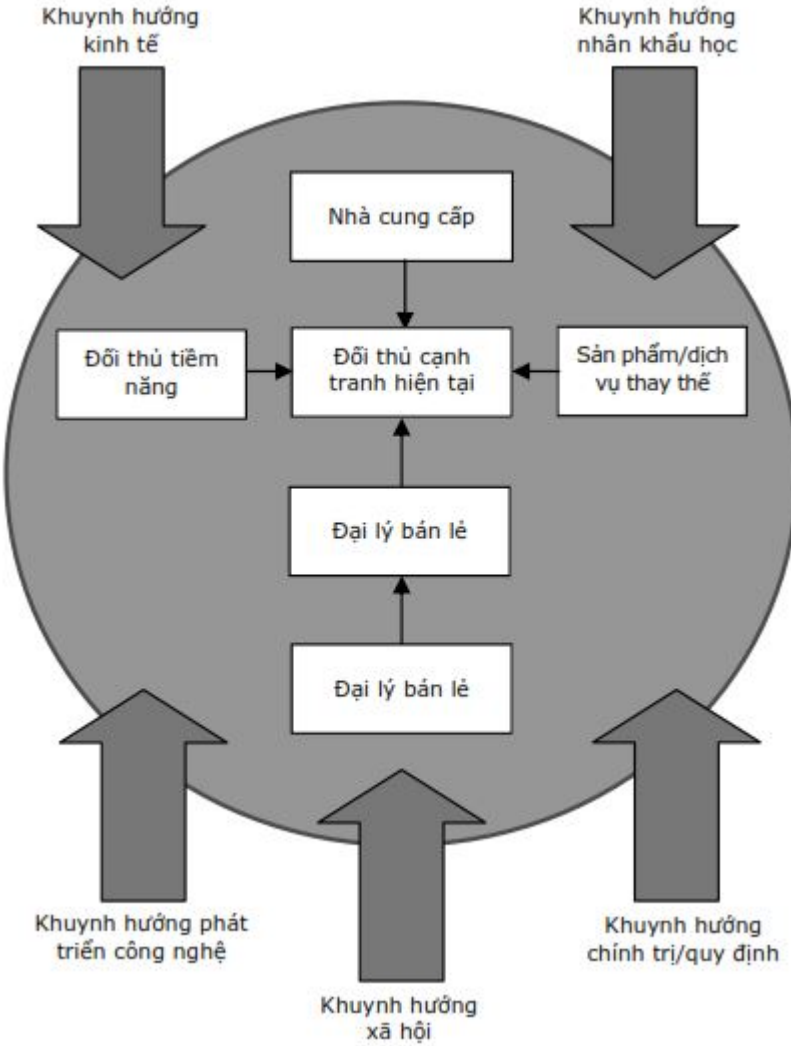
Bộ sưu tập mang nhãn hiệu Donald J. Trump đi theo hai xu hướng trong môi trường cạnh tranh lúc bấy giờ: xu hướng thứ nhất là nam giới muốn ăn mặc trang trọng hơn khi đi làm và số thành viên thuộc nhóm nhân khẩu học có tham vọng trở thành uỷ viên ban quản trị có khả năng mua sản phẩm áo sơ mi và cà vạt Trump ngày càng tăng lên. (Năm 2004, doanh thu từ các bộ veston nam tăng 30% sau tám năm sụt giảm).[1] Xu hướng thứ hai là vai trò của các đại lý bán lẻ ngày càng trở nên quan trọng. Chính vì thế, áo sơ mi và cà vạt mang nhãn hiệu Trump được bày bán ở những cửa hàng bách hoá trên khắp nước Mỹ.

MÔI TRƯỜNG CẠNH TRANH

Có nhiều phương pháp để khảo sát môi trường cạnh tranh. Phương pháp được giới thiệu sau đây - phương pháp phân tích tình huống - được dựa trên phương pháp mà Michael Porter đã đề ra và được điều chỉnh khá nhiều để thiết thực hơn trong việc đưa ra các quyết định marketing.

Hình 8.1. Các yếu tố tác động đến hiệu quả kinh doanh của doanh

nghiệp


Khuynh hướng kinh tế
Khuynh hướng nhân khẩu học
Nhà cung cấp
Đối thủ tiềm năng
Đối thủ cạnh tranh hiện tại
Sản phẩm/dịch vụ thay thế
Đại lý bán lẻ
Đại lý bán lẻ
Khuynh hướng phát triển công nghệ
Khuynh hướng xã hội
Khuynh hướng chính trị/quy định

Hãy đặt doanh nghiệp của bạn vào vị trí trung tâm của sơ đồ hình 8.1. Có sáu yếu tố có thể tác động trực tiếp đến hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp:

1. Đối thủ cạnh tranh hiện tại

2. Những đối thủ tiềm năng

3. Sản phẩm hoặc dịch vụ thay thế

4. Nhà cung cấp

5. Đại lí bán lẻ

6. Người sử dụng cuối cùng

Trục nằm ngang trong sơ đồ dưới được gọi là trục cạnh tranh. Những đối thủ cạnh tranh hiện tại là đối thủ trước mắt và mang tính ngắn hạn - hay nói cách khác đây là các đối thủ tác động nhiều nhất tới hiệu quả hoạt động hiện tại của doanh nghiệp trong năm kế tiếp. Đối thủ cạnh tranh tiềm năng là những đối thủ gần như sẽ nhanh chóng tham gia vào thị trường, chính vì vậy thường được biết đến là những đối thủ cạnh tranh trung hạn. Các sản phẩm hoặc dịch vụ thay thế có thể là ngắn hạn, trung hạn hay dài hạn phụ thuộc vào việc chúng hiện đang tồn tại hay không. Chẳng hạn, đối với một số người, trà là loại đồ uống thay thế cho cà phê và điều này có nghĩa là mặc dù đúng là sản phẩm thay thế cho cà phê, nhưng trà chỉ là đối thủ cạnh tranh trước mắt của cà phê thôi. Nếu bạn có ý định tạo ra một loại đồ uống mới có chứa caffeine, thì đồ uống đó có thể là đối thủ cạnh tranh trung hạn hoặc dài hạn với cà phê hay không sẽ phụ thuộc vào thời điểm tung ra thị trường.

Trục dọc trong sơ đồ là trục chuỗi phân phối. Chuỗi này bắt đầu từ nhà cung cấp. Sau đó, sản phẩm bạn sản xuất được bán qua hàng loạt cấp độ bán lẻ khác nhau. Và người sử dụng cuối cùng chính là những khách hàng cuối cùng trong chuỗi phân phối này.

Mỗi yếu tố trong sáu yếu tố trên có thể ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động tài chính của doanh nghiệp bạn.

Đối thủ cạnh tranh hiện tại

Đây là những doanh nghiệp hiện đang sản xuất và marketing cho những sản phẩm hay dịch vụ giống với sản phẩm, dịch vụ của bạn đồng thời cũng cung cấp lợi ích tương tự như sản phẩm của bạn. Nói chung, số lượng các đối thủ cạnh tranh hiện tại càng lớn, khả năng của họ càng cao, cuộc cạnh tranh trước mắt của bạn sẽ càng cam go, căng thẳng. Thường những cuộc cạnh tranh như thế thuộc dạng cuộc chiến giá cả.

Bạn có thể tránh được cuộc chiến giá cả bằng những động thái như tăng giá trị sản phẩm; xác định thị trường mục tiêu; hay các động thái khác được giới thiệu trong các chương tiếp theo của quyển sách này. Nhưng có lẽ lời khuyên tốt nhất cho các doanh nghiệp là hãy cố gắng tránh xa những thị trường dễ xảy ra các cuộc chiến giá cả.

Hai nhân tố của một thị trường ảnh hưởng đến khả năng xảy ra cuộc chiến giá cả là rào chắn ra và rào chắn vào. Rào chắn ra sẽ giữ bạn trong phạm vi của thị trường, bao gồm những hợp đồng có hiệu lực lâu dài và cản trở về luật pháp ngăn cản doanh nghiệp thoát ra khỏi thị trường.

Trong khi đó, rào chắn vào sẽ giữ doanh nghiệp ở bên ngoài phạm vi hoạt động của thị trường. Rào chắn vào gồm những yêu cầu về vốn, các kỹ năng đặc biệt, định vị hiện có của thương hiệu, chi phí vận chuyển và những giấy phép cần thiết.

Những thị trường có nhiều khả năng xảy ra cuộc chiến giá cả nhất thường có rào chắn vào thấp và rào chắn ra cao. Việc gia nhập thị trường khá dễ dàng, nhưng để ra được lại không hề đơn giản. Ngược lại, ở những thị trường bạn có thể tránh được cuộc chiến giá cả lại có rào chắn vào cao và ra thấp - vào khó nhưng ra dễ.

Đối thủ cạnh tranh tiềm năng mới nổi

Những đối thủ cạnh tranh tiềm năng là tất cả những doanh nghiệp được gọi là người nối gót. Đây là những doanh nghiệp đang cân nhắc và phát triển những sản phẩm tương tự với sản phẩm, dịch vụ bạn đang cung cấp cho thị trường, chỉ khác là họ vừa mới gia nhập thị trường. Chính những người nối gót này sẽ giúp thị trường ngày càng phát triển.

Những đối thủ cạnh tranh mới này có thể là những kẻ bắt chước - sản xuất sản phẩm dịch vụ gần giống hệt với những gì đã xuất hiện trên thị trường. Khi tham gia thị trường, những kẻ bắt chước thường là những cá nhân khơi mào cuộc chiến giá cả, bởi vì sản phẩm và dịch vụ họ cung cấp không có chút khác biệt nào so với những sản phẩm hiện có, chính vì vậy, ngoại trừ giá cả, họ không có một lý do cụ thể nào để chào mời khách hàng mua sản phẩm.

Sản phẩm hoặc dịch vụ thay thế

Chỉ khi xây dựng chiến lược thị trường/sản phẩm, chúng ta mới cần để ý đến những sản phẩm thay thế đang tồn tại trên thị trường, do vậy thường những sản phẩm này không phải là vấn đề chính trong những yếu tố chúng ta đang xét ở đây.

Những sản phẩm, dịch vụ thay thế được các doanh nghiệp quan tâm thường là những sản phẩm, dịch vụ gần như trội hơn hẳn sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp đó. Mặc dù hiện chưa xuất hiện trên thị trường, nhưng đây là những sản phẩm được mong chờ trong tương lai. Những sản phẩm như vậy có thể "treo thị trường

lơ lửng", tức là, khách hàng có thể sẽ không mua sản phẩm, dịch vụ của bạn mà chờ đón những sản phẩm này xuất hiện. Chẳng hạn, giả sử công việc kinh doanh của bạn là cung cấp lương thực thực phẩm và bạn có một phòng ăn lớn. Nếu có một khách sạn mới sắp mở tại khu vực của bạn, thì những khách hàng triển vọng có thể muốn đợi để xem xét những tiện nghi khách sạn đó cung cấp như thế nào trước khi quyết định sử dụng sản phẩm, dịch vụ của bạn.

Ngay cả nếu không khiến cho thị trường "treo lơ lửng", thì những sản phẩm, dịch vụ thay thế vượt trội hơn này khi được tung ra thị trường rõ ràng sẽ tác động đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp bạn, tất nhiên chỉ trừ khi doanh nghiệp của bạn cũng có một sản phẩm ưu thế vượt trội hơn.

Các nhà cung cấp

Nếu chỉ có một số rất ít các nhà cung cấp nguyên liệu thô chủ chốt trong việc sản xuất các sản phẩm, dịch vụ của bạn thì những nhà cung cấp này có thể sẽ nắm quyền định đoạt số phận của doanh nghiệp. Quyền lực như vậy thường được chuyển thành quyền đàm phán có liên quan đến việc định giá và các yếu tố khác.

Những vấn đề khác nảy sinh trong mối quan hệ với nhà cung cấp nằm ở chất lượng sản phẩm họ cung cấp, tức là chất lượng này mang lại lợi ích gì cho bạn - và với tư cách là nguồn cung cấp, những nhà cung cấp này đáng tin cậy đến mức nào. Độ tin cậy là lợi ích rất quan trọng mà các công ty chuyển phát, đóng gói cần phải cung cấp cho khách hàng của mình. Chẳng hạn, tập đoàn vận chuyển FedEx thực hiện công đoạn phân loại chủ yếu ở Mỹ của mình ở Memphis, Tennessee vì lý do mỗi năm sân bay ở đây chỉ đóng cửa trong vài ngày (do thời tiết của vùng này khá thuận lợi) - đây là điều kiện "thời tiết đẹp" đáng tin cậy và cũng là nguồn lực rất quan trọng đối với FedEx.

Đại lý bán lẻ

Các doanh nghiệp có thể trực tiếp bán sản phẩm cho khách hàng và đây là điều diễn ra phổ biến trong marketing B2B (business – to – business) đối với những sản phẩm như hoá chất, máy tính, và các thiết bị viễn thông. Tuy nhiên, ngay cả ở những ngành công nghiệp này, đối tượng khách hàng nhỏ hơn cũng có thể được phục vụ bởi các nhà phân phối.

Hầu hết các sản phẩm, dịch vụ tiêu dùng vẫn thường được bán

qua hệ thống đại lý bán lẻ ngay cả khi có một số cấp độ phân phối hoặc đại lý bán lẻ đang biến mất trên thị trường do hoạt động marketing được thực hiện qua Internet. Trong một số chủng loại hàng hoá và dịch vụ, sẽ có một số cấp độ bán lẻ khác nhau.

Các đại lý bán lẻ nắm quyền định đoạt số phận của doanh nghiệp nếu họ "sở hữu" thị trường và khách hàng; hay nói cách khác, họ sẽ thao túng doanh nghiệp nếu họ là tuyến đường chính đưa sản phẩm tới thị trường và khách hàng. Những đại lý bán lẻ có thể xây dựng một nền tảng khách hàng tin tưởng họ và dựa vào họ để thỏa mãn nhu cầu của mình trong những khu vực sản phẩm và dịch vụ nhất định. Chẳng hạn, các khách hàng sẽ tin tưởng một cửa hàng bán đồ điện tử hay cửa hàng bán thực phẩm dinh dưỡng vì những cửa hàng này là chuyên gia trong những lĩnh vực đó và họ lại còn rất trung thực. Như vậy, để tiếp cận với khách hàng, bạn buộc phải sử dụng dịch vụ mà những người bán lẻ cung cấp.

Người sử dụng dịch vụ cuối cùng

Đây là những khách hàng cuối cùng của bạn - họ sử dụng sản phẩm, dịch vụ vì mục đích của chính bản thân mình. Mức giá những khách hàng này phải chi trả bao gồm tất cả chi phí phát sinh trong quá trình phân phối sản phẩm. Tất cả lợi nhuận của nhà cung cấp, của doanh nghiệp sản xuất và marketing cho sản phẩm cũng như những đại lý bán lẻ đều phụ thuộc vào việc người sử dụng cuối cùng có mua sản phẩm, dịch vụ hay không và nếu mua, họ sẽ mua với mức giá nào.

Trong bất kì tình huống marketing nào, kiến thức về người sử dụng cuối cùng cũng đều mang tính quyết định, ngay cả khi bạn không trực tiếp bán sản phẩm cho họ. Ví dụ như hãng DuPont có rất nhiều sản phẩm thành công như sợi thảm Stainmaster và sơn Teflon do hãng này chú ý đến nhu cầu của người sử dụng cuối cùng - mặc dù họ không trực tiếp bán sản phẩm cho đối tượng này.

KHUYNH HƯỚNG VĨ MÔ

Môi trường cạnh tranh cũng chịu tác động của các khuynh hướng mang tính vĩ mô. Những khuynh hướng vĩ mô gồm có:

- Khuynh hướng kinh tế.

- Khuynh hướng nhân khẩu học.

- Khuynh hướng công nghệ.

• Khuynh hướng xã hội.

• Khuynh hướng chính trị.

Điều quan trọng là phải nghiên cứu những khuynh hướng này không chỉ vì tò mò hay vì những việc đã xảy ra mà còn bởi vì những khuynh hướng này tác động đến một số hoặc tất cả những người có mặt trong môi trường cạnh tranh. Ví dụ, những thay đổi về cơ cấu tuổi của dân số ở một quốc gia là những gợi ý rất lớn và rõ rệt cho sự phát triển của thị trường chăm sóc sức khoẻ, đặc biệt là cho các bác sĩ và nha sĩ. Sự sụt giảm các hoạt động xây dựng nhà cửa trong khu vực có thể tác động đến tất cả những người đang hoạt động trong lĩnh vực xây dựng. Hay như, sự thay đổi của những quy định xử lý thực phẩm có thể ảnh hưởng đến công việc kinh doanh của một nhà hàng.

Khi xem xét những khuynh hướng vĩ mô, bạn cần không ngừng đặt ra câu hỏi: "Nếu tiếp tục diễn ra và nếu xét trong phạm vi ảnh hưởng tới thị trường bạn đang bán các sản phẩm và dịch vụ thì những khuynh hướng này sẽ tác động đến ai và sẽ thay đổi hành vi của họ như thế nào?".

Ví dụ, vì lý do những người sinh trong khoảng những năm 1945 và 1965 ở hai nước Anh và Mỹ "cần có những thức ăn mùi vị thơm ngon, thích hợp với lối sống quan tâm tới sức khoẻ đồng thời giúp họ tự kiểm soát sức khoẻ của mình," nên hãng Kellog đã tung ra sản phẩm Bánh Bột Ngô Nướng giàu kali với vị chuối tự nhiên. Cũng với lý do tương tự, hãng Pizza Hut đã giới thiệu một loại bánh pizza có hàm lượng chất béo thấp được gọi là "Fit'N Delicious" với hàm lượng chất béo trên từng lát bánh rất thấp.

Còn đối với những khuynh hướng mang tính công nghệ, trong thị trường trò chơi video, hãng Nitendo đã thay đổi quá chậm từ dạng băng sang CD-ROMs và trong khoảng thời gian từ năm 1922 đến năm 2002, sơ suất này đã khiến thị phần của Nitendo giảm từ 90% xuống còn 15%.

Hãy tưởng tượng bạn là một nha sĩ - vậy số trẻ em trong khu vực tăng lên có thể tác động như thế nào đến doanh thu của bạn? Một lớp phủ có tính năng bảo vệ răng sẽ tác động thế nào đến công việc kinh doanh của bạn? Hay nếu bạn là chủ sở hữu một nhà hàng, thì xu hướng người dân lo lắng đến các vấn đề sức khoẻ sẽ có tác động như thế nào đến nhà hàng của bạn? Hay giả sử bạn có một cửa hàng cho thuê băng video. Lúc đó, những thay đổi nào trong ngành công nghệ này sẽ ảnh hưởng đến bạn?

NHỮNG GIẢ ĐỊNH KẾ HOẠCH CHÍNH

Sau khi đánh giá môi trường cạnh tranh, bạn nên ngừng lại và xét xem những thay đổi hoặc xu hướng nào có khả năng ảnh hưởng lớn nhất tới các nỗ lực marketing của bạn. Những thay đổi hoặc các xu hướng này được gọi là giả định kế hoạch chính.

Thông thường, bạn chỉ nên có từ ba đến năm giả định kế hoạch chính. Nhưng mọi người lại luôn muốn đưa ra những bản danh sách dài các giả định kế hoạch để không bỏ sót bất kỳ một sự việc nào có thể xảy ra. Nhưng rất đáng tiếc, những danh sách dài như vậy lại không thực sự hữu dụng bởi vì chúng không làm nổi bật được những giả định quan trọng nhất.

Ví dụ dưới đây là những giả định kế hoạch chính cho một nhà hàng:

• Trong hai năm tới, số cặp vợ chồng trẻ trong khu vực địa lý đang kinh doanh sẽ tăng thêm 20%.

• Nhà hàng kiểu Ý mới mở nằm trong chuỗi nhà hàng hoạt động trên khắp cả nước sẽ tìm cách hút khách bằng những phiếu giảm giá.

• Các siêu thị trong vùng sẽ bán những món ăn chế biến sẵn kiểu Ý.

Chiến lược thị trường/sản phẩm được xây dựng dựa trên những giả định kế hoạch chính. Chính vì thế những giả định này cần phải được kiểm tra thường xuyên. Nếu có lý do để tin rằng một trong những giả định này không còn mang ý nghĩa thực tiễn, thì bạn nên thay đổi giả định đó bằng một giả định mới chính xác hơn rồi đánh giá lại chiến lược thị trường/sản phẩm của doanh nghiệp và nếu cần thiết, hãy thực hiện lại chiến lược đó.

KẾT LUẬN

Trước khi xây dựng chiến lược marketing, bạn nên suy xét lại những gì bạn biết về thị trường mà mình quan tâm. Cũng nên đọc tất cả những gì bạn có thể đọc được về những thị trường này. Hãy chú ý vào những động thái của các đối thủ cạnh tranh đang có mặt trong thị trường. Hãy tiếp xúc với khách hàng hoặc khách hàng tiềm năng của thị trường đó. Chú ý xem xét bất kỳ khuynh hướng nào có thể tác động đến những thị trường này.

Khi xem xét và chọn lọc tất cả những thông tin đó, bạn hãy cố

gắng tóm tắt chúng trong những giả định kế hoạch chính. Đến lúc này bạn sẵn sàng bắt đầu tổng hợp một chiến lược marketing hoàn chỉnh.

9

Xác định thị trường tiềm năng

Nếu bạn cho rằng tất cả mọi người đều trở thành khách hàng của mình thì bạn sẽ chẳng có nổi một khách hàng nào. Marketing hướng đến việc thoả mãn nhu cầu của những khách hàng đã được xác định làm mục tiêu. Các khách hàng rất khác nhau. Họ có nhu cầu khác nhau cũng như những ưu tiên khác nhau trong cuộc sống. Do đó, nếu không tập trung vào một nhóm khách hàng cụ thể thì bạn sẽ không thể có một khách hàng nào cả, bởi đối thủ cạnh tranh của bạn đã tập trung các nỗ lực của họ vào những đối tượng khách hàng cụ thể - những người mang lại cho họ nguồn lợi lớn nhất - và gặt hái được thành công trong kinh doanh.

Nếu tất cả các khách hàng đều giống nhau thì chúng ta cũng chẳng cần phải xem xét những vấn đề được đưa ra trong chương này. Nhưng thực tế lại không phải như vậy và những người làm marketing luôn phải ghi nhớ điều này trong tâm trí mình.

Khi thực hiện công việc quyết định thị trường mục tiêu, bạn sẽ phải thực hiện hai bước sau: đầu tiên là xác định những thị trường mục tiêu doanh nghiệp có thể hướng tới và sau đó lựa chọn thị trường mục tiêu của doanh nghiệp. Trong Chương 9 này, bạn sẽ được học cách chia tách thị trường thành các phân đoạn thị trường. Chương 10 sẽ giảng giải kỹ hơn về cách chọn phân đoạn thị trường mà bạn muốn tập trung nỗ lực.

THẤT BẠI KHI XÁC ĐỊNH THỊ TRƯỜNG MỤC TIÊU

Trước đây đã có lần tôi tham gia giảng dạy một khoá học, trong đó các sinh viên làm việc theo nhóm để xây dựng chiến lược marketing cho những sản phẩm xa xỉ. Trong những nhóm tham gia có một nhóm được giao nhiệm vụ đề ra chiến lược marketing cho những đồ dùng văn phòng phẩm giá cao. Qua nửa kỳ học, một

thành viên của mỗi nhóm sẽ phải báo cáo tiến trình thực hiện của nhóm mình. Lúc đó, một thành viên của đội đồ dùng văn phòng phẩm nói rằng thị trường mục tiêu của họ là nam và nữ giới trong độ tuổi từ 18 đến 80!

CHỌN MỤC TIÊU PHÂN ĐOẠN THỊ TRƯỜNG VIP: KHU NGHỈ MÁT VÀ SÒNG BẠC TRUMP

Mark Julliano là trưởng phòng điều hành của Khu nghỉ mát giải trí Trump ở thành phố Atlantic. Kinh nghiệm sâu rộng của Julliano trong ngành công nghiệp cờ bạc đã dạy cho ông cách để làm cho tất cả khách hàng có cảm giác đặc biệt. Nhưng với số khách lên đến hàng triệu người thì, quả thật, không dễ dàng chút nào. Công nghệ cũng đóng vai trò quan trọng; những hệ thống lưu trữ dữ liệu và quản lí doanh thu đã giúp xác định được những khách hàng có khả năng sinh lợi cao nhất và xây dựng những chương trình đáp ứng nhu cầu cũng như sở thích của họ.

Những khách hàng VIP - nhóm khách hàng đã quen được đối xử ưu ái ở những khu nghỉ mát tốt nhất trên khắp thế giới - luôn đòi hỏi sự quan tâm, chăm sóc đặc biệt hơn. Theo Juliano, "Đối với khách hàng thuộc nhóm này, những dãy phòng đặc biệt hay những món quà không có ý nghĩa gì với họ, cái họ thích chính là được chú ý và được nhận ra khi đến khách sạn. Chúng tôi vẫn giữ được những khách hàng này là bởi vì chúng tôi có những dịch vụ kiểu mẫu". Và khu nghỉ mát giải trí Trump đã tuyển dụng những nhân viên được đào tạo bài bản chuyên đảm nhận công việc chăm sóc những khách hàng thuộc nhóm tinh hoa bậc nhất này. Julliano cho biết thêm "Chúng tôi biết họ thích những tấm vải lanh kiểu nào được dùng trên giường, và nhãn hiệu trà nhập khẩu nào mà họ thích dùng trong bữa sáng. Chúng tôi cũng biết nên biết được cắm loại hoa nào trong phòng khi họ đến và quan trọng hơn là những loại hoa khiến họ bị dị ứng".

Đôi khi những nhân viên này còn hiểu rõ khách hàng hơn cả bản thân mình. Ở sòng bạc của Trump ở Taj Mahal, một nhân viên phục vụ có lần để ý thấy vị khách mà mình biết rất rõ trông cực kỳ xanh xao. Thế là, anh ta nài nỉ người phụ nữ này đi khám và chăm sóc sức khoẻ, cuối cùng bà cũng đồng ý. Khi kiểm tra sức khoẻ, bà được chẩn đoán bị mắc một chứng bệnh nghiêm trọng và được chữa trị kịp thời. Đến giờ, vị khách cảm thấy rất khoẻ mạnh.

Julliano giải thích "Chúng tôi rất hiểu việc làm cho khách hàng mỉm cười có ý nghĩa quan trọng đến thế nào. Đôi khi, có thể sẽ là một kiểu thúc đẩy doanh thu vào giữa mùa đông khi cung cấp cho khách hàng những máy xúc tuyết xách tay. Với những khách hàng đặc biệt hơn, chúng tôi thậm chí trang bị cho họ cả máy thổi tuyết. Nhưng ở Khu nghỉ mát giải trí của Trump, sự khác biệt còn nằm ở chỗ đối với những khách hàng VIP chúng tôi hiểu được khi nào nên thuê cần cẩu và đưa tới những khu dành cho khách hàng VIP và dọn sạch đường đi cho họ.

Sự lựa chọn thị trường như vậy là điều không thể chấp nhận. Sinh viên lên trình bày đã nói rằng đội của anh ta tin rằng một chàng thanh niên 18 tuổi và một cụ bà 80 tuổi nhìn vào tập giấy viết thư theo cùng một cách thức như nhau. Đó là điều thật khó tin. Chiến lược của họ không hề đưa ra được một thị trường mục tiêu nào.

Những chuyện như vậy có thường xảy ra trong kinh doanh không? Thật đáng buồn, câu trả lời lại là có.

Có đến một nửa số kế hoạch marketing mà các công ty có tiếng gửi đến nhờ tôi xem xét và góp ý đều thiếu các thị trường mục tiêu và các định vị rõ ràng. Tại sao lại như vậy? Sau đây là một số giả thuyết của tôi:

• *Khái niệm quá đơn giản:* Việc phân đoạn thị trường không quá khó hiểu. Về mặt khái niệm, nó rất đơn giản. Nhưng cũng chính bởi sự đơn giản mà nhiều nhà quản lí bỏ qua khâu phân đoạn thị trường mục tiêu và không nhận thức được tầm quan trọng của nó.

• *Công việc nặng nhọc:* Mặc dù rất dễ hiểu, nhưng việc phân đoạn thị trường rất khó thực hiện. Phát triển được một kế hoạch phân đoạn thị trường không phải là điều đơn giản. Bạn có khi phải cần đến vài tuần, mất nhiều suy nghĩ và chắc chắn là nhiều thông tin về khách hàng.

• *Tin rằng tất cả mọi người đều là khách hàng và không cần xác định khách hàng mục tiêu.* Có thể đó là mục tiêu rất đáng biểu dương khi bạn muốn tất cả mọi người đều trở thành khách hàng của mình (mặc dù điều này có thể vắt kiệt các nguồn lực của doanh nghiệp). Tuy nhiên, ngay cả khi bạn muốn có tất cả khách hàng, bạn vẫn cần phải nghĩ đến họ như từng cá nhân riêng lẻ với những nhu cầu khác nhau và bạn cần phải nhóm họ lại thành những những nhóm thị trường mục tiêu có nhu cầu giống nhau.

• *Không có thông tin:* Một số nỗ lực phân đoạn không diễn ra suôn sẻ bởi doanh nghiệp không thu thập dữ liệu khi đưa ra quyết định phân đoạn. Những vấn đề liên quan đến phân đoạn thị trường thuộc nhóm những vấn đề quan trọng nhất cần phải có trong các cuộc khảo sát khách hàng.

VAI TRÒ CỦA CÁC PHÂN ĐOẠN VÀ THỊ TRƯỜNG MỤC TIÊU TRONG CHIẾN LƯỢC MARKETING

Việc xác định thị trường mục tiêu mang đến cho những người làm marketing một nền tảng cơ sở để tập trung nỗ lực của mình - và tập trung nỗ lực là một trong những mục đích chính của việc phát triển chiến lược marketing. Nếu bạn không bao giờ nói: "Không" với khách hàng - hay nói cách khác, bạn không loại trừ ai ra khỏi nỗ lực của mình thì bạn sẽ không có được một chiến lược marketing nào.

Bằng cách tập trung nỗ lực vào một thị trường mục tiêu, bạn sẽ xây dựng được một định vị chính xác. Nếu không có thị trường mục tiêu, sản phẩm, dịch vụ của bạn có thể là sản phẩm, dịch vụ dành cho tất cả mọi người và như thế có nghĩa là nó không phục vụ một đối tượng khách hàng riêng biệt nào.

XÁC ĐỊNH THỊ TRƯỜNG MỤC TIÊU

Để có thể quyết định được thị trường mục tiêu, bạn phải trải qua hai công đoạn: xác định những phân đoạn thị trường có thể tham gia, sau đó chọn ra thị trường mục tiêu từ những phân đoạn mà bạn đã xác định được. Như đã nói từ trước, chương này tập trung xác định những phân đoạn thị trường mà doanh nghiệp có thể tham gia, còn việc lựa chọn thị trường mục tiêu từ các phân đoạn sẽ được nói kỹ trong chương sau.

Hãy chú ý rằng, lý do khiến một phân đoạn được xác định không đồng nghĩa với việc bạn cần phải sử dụng phân đoạn đó làm thị trường mục tiêu cho doanh nghiệp mình. Việc xác định các phân đoạn cho phép bạn xem xét lại những cơ hội kinh doanh hiện có và so sánh chúng.

Có rất nhiều cách phân đoạn thị trường. Tuy nhiên, không cách nào được coi là "đúng nhất." Đối với một doanh nghiệp cụ thể và trong một tình huống cạnh tranh nhất định, một số phương pháp phân đoạn sẽ đem lại hiệu quả cao hơn những phương pháp phân đoạn khác.

PHÂN ĐOẠN THỊ TRƯỜNG

Một phân đoạn thị trường là nhóm khách hàng hoặc khách hàng tiềm năng gặp các vấn đề giống nhau, hoặc đang tìm kiếm những lợi ích giống nhau. "Vấn đề" ở đây nghĩa là các nhu cầu mà khách hàng đang cố gắng lấp đầy. Từ này được dùng với ý nghĩa tích cực, giống như cách mà các đại diện bán hàng vẫn thường sử dụng: "Anh/chị gặp vấn đề - Tôi có thể giúp anh/chị giải quyết vấn đề đó". Như vậy "vấn đề" không mang nghĩa xấu - nó ám chỉ đến những nhu cầu vẫn chưa được đáp ứng của khách hàng.

Ví dụ, một giám đốc thường xuyên phải đi công tác muốn có quần áo được giặt sạch ngay lập tức để kịp chuyến đi. Một vị phụ huynh sẽ cần một chiếc xe hơi mà ông ta cảm thấy an toàn khi đưa đón những đứa con của mình. Một nhà văn có thể sẽ cần người luật sư hiểu biết các luật về sở hữu trí tuệ. Các kỹ sư thiết kế của một hãng sản xuất động cơ máy bay phản lực sẽ cần một kim loại với những tính chất đặc biệt.

Tất cả tình huống nêu trên đều là những ví dụ về các vấn đề của khách hàng và lợi ích chính là quy mô của vấn đề. Chẳng hạn, mỗi vấn đề đều gợi ra những lợi ích cụ thể mà khách hàng gặp phải vấn đề đó đang tìm kiếm: một tiệm giặt là giao đồ nhanh; một chiếc ô tô có hệ thống phanh tốt; một luật sư nắm rõ luật bản quyền; và một kim loại với những thông số nặng, độ bền nhất định.

CÁC ĐẶC ĐIỂM CỦA PHÂN ĐOẠN THỊ TRƯỜNG

Bất kỳ hệ thống phân đoạn nào cũng đòi hỏi bạn phải nắm được những lợi ích khách hàng mong muốn và đặc trưng của khách hàng. Để xác định một phân đoạn thị trường, bạn cần phải biết những lợi ích khách hàng đang tìm kiếm, việc này sẽ giúp bạn nhóm các khách hàng lại với nhau. Bạn cũng cần phải có khả năng mô tả hay đặt tên cho nhóm khách hàng theo cách thức nào đó để tìm ra họ trong phân đoạn thị trường. Đối với những sản phẩm hoặc dịch vụ tiêu dùng, những tên được gán cho nhóm không chỉ liên quan đến các yếu tố nhân khẩu học như độ tuổi, giới tính, và thu nhập mà còn có thể liên quan đến các đặc điểm như lối sống (độc thân, gia đình trẻ) hay các biểu hiện tâm lý (biểu hiện tính cách). Đối với những sản phẩm, hay dịch vụ phục vụ công nghiệp, các tên phân đoạn có thể liên quan đến ngành công nghiệp, quy mô doanh nghiệp, địa điểm, và nếu bạn đang tập trung vào những người ra quyết định, tên phân đoạn có thể là những dấu hiệu như tên công việc hay chức vụ.

Bất kỳ hệ thống phân đoạn nào cũng đòi hỏi bạn cần phải nắm được

những lợi ích mà khách hàng mong muốn và đặc trưng của họ.

Các lợi ích giúp xác định phân đoạn và là nền tảng để định vị sản phẩm. Tên mô tả phân đoạn và cung cấp nền tảng cơ bản cho các nỗ lực marketing hướng đến các phân đoạn đó.

PHÂN TÍCH KHÂU XÁC ĐỊNH PHÂN ĐOẠN

Có bốn bước giúp bạn xác định phân đoạn thị trường:

1. Liệt kê các lợi ích khách hàng đang tìm kiếm

2. Liệt kê những phân đoạn tiềm năng được xác định bằng những cái tên phù hợp

3. Đối với từng thành viên của phân đoạn, ước lượng tầm quan trọng và mức độ ưu tiên đối với từng lợi ích

4. Kết hợp các phân đoạn nếu chúng có mức độ ưu tiên giống nhau

Hãy luôn nhớ rằng cả hai danh sách lợi ích và ước lượng mức độ ưu tiên phải được thu thập từ chính khách hàng. Mặc dù nhà quản lí có thể dự đoán sơ bộ dựa trên hiểu biết của chính họ về khách hàng nhưng bất kỳ phân tích cuối cùng nào cũng phải được thực hiện dựa trên ý kiến của chính khách hàng.

Khâu xác định phân đoạn - Ví dụ về kinh doanh bất động sản

Giả sử bạn đang tìm cách phân đoạn thị trường cho một công ty bất động sản nhỏ.

Những lợi ích mà khách hàng của các công ty bất động sản này tìm kiếm là sự thành thạo của công ty trong lĩnh vực tài chính, những gì công ty biết được về các trường học trong vùng, khả năng tiếp cận dễ dàng với công ty và khả năng tìm kiếm những ngôi nhà phù hợp với yêu cầu của khách hàng. Thông tin về những lợi ích này có thể được thu thập thông qua tiếp xúc khách hàng.

Phân đoạn thị trường tiềm năng bao gồm nhóm những người sống độc thân, nhóm vợ chồng trẻ, nhóm vợ chồng có con cái trong độ tuổi vị thành niên và những gia đình có con cái sống xa nhà. Bạn hãy luôn ghi nhớ rằng các phân đoạn tiềm năng không cần bao gồm tất cả mọi cá nhân trong thị trường. Tương tự như thế, việc chồng chéo giữa một số phân đoạn cũng không phải là

điều bất thường hay đáng phải quan tâm.

Thông tin đánh giá tầm quan trọng của từng lợi ích cũng nên xuất phát từ phía khách hàng. Chẳng hạn, những người độc thân có thể sẽ đặc biệt quan tâm đến việc công ty bất động sản hiểu rõ như thế nào về thị trường thuê/cho thuê trong khi đó các hộ gia đình trẻ có thể lại chú ý đến sự am hiểu của công ty trong vấn đề tài chính và hệ thống trường học trong khu vực.

Khi khâu xác định phân đoạn thị trường được hoàn tất, bạn có thể phát hiện ra một số phân đoạn có đặc điểm rất giống với các phân đoạn khác. (Xem lưới mẫu trong bảng 9.1). Trong minh hoạ về công ty bất động sản, những khách hàng độc thân và hộ gia đình có con cái sống ở xa đều đánh giá cao một số lợi ích giống nhau. Ngoại trừ mối quan tâm đến sự am hiểu về trường học của công ty, các cặp vợ chồng trẻ cũng muốn có lợi ích tương tự như các gia đình trẻ. Nếu không có sự khác biệt nào giữa các thành viên phân đoạn, bạn có thể kết hợp họ thành một nhóm duy nhất - ít nhất là khi xem xét việc thiết kế dịch vụ sẽ cung cấp. Bạn có thể sẽ vẫn cần truyền thông tới các nhóm đối tượng này theo những cách thức khác nhau - khách hàng độc thân đọc các loại tạp chí hoặc nghe những đài truyền thanh khác với những người có thu nhập cao.

Bảng 9.1 Xác định các phân đoạn của công ty bất động sản

Lợi ích	Mô tả các phân đoạn tiềm năng				
	Độc thân	Vợ chồng trẻ	Gia đình trẻ	Gia đình có con cái trong độ tuổi vị thành niên	Gia đình có con cái sống xa nhà
Am hiểu tài chính	7	9	10	5	6
Kiến thức về thị trường thuê/cho thuê	10	7	5	2	8
Am hiểu những ngôi nhà nhỏ	8	9	9	1	9
Am hiểu những ngôi nhà lớn	1	3	2	9	1
Am hiểu về các trường học	3	6	9	7	1
Tìm được nhà phù hợp với nhu cầu	7	8	8	6	7
Dễ tiếp cận	5	6	5	4	6

Ghi chú:

Tầm quan trọng tương đối: 1 - không quan trọng; 10 - rất quan trọng

PHÂN ĐOẠN VÀ ĐƠN VỊ RA QUYẾT ĐỊNH

Đôi khi chúng ta có thể tăng độ chính xác của khâu phân tích quá trình xác định phân đoạn.

Bảng 9.2. Xác định các phân đoạn của công ty bất động sản bằng thành viên của đơn vị ra quyết định

	Mô tả về các phân đoạn tiềm năng										
Lợi ích	Độc thân		Vợ chồng trẻ		Gia đình trẻ		Gia đình có con cái trong độ tuổi vị thành niên			Gia đình có con cái sống xa nhà	
Thành viên đơn vị ra quyết định	M	F	M	F	M	F	M	F	C	M	F
Am hiểu tài chính	8	7	8	10	10	10	5	6		6	7
Am hiểu việc thuê mướn	10	10	7	6	6	4	2	1	1	7	9
Am hiểu về các ngôi nhà nhỏ	7	9	10	8	8	10	1	1	1	9	9
Am hiểu về những ngôi nhà lớn	1	1	3	4	1	3	8	10	2	1	1
Biết nhiều về trường học	2	4	5	7	9	10	7	7	6	1	1
Khả năng đáp ứng ngôi nhà theo yêu cầu	7	8	8	7	8	8	5	8	6	7	7
Dễ tiếp cận	4	6	6	5	4	5	6	4	3	6	7

Chú ý: M = Nam, F = Nữ, C = Con

Điểm cho mức độ quan trọng của lợi ích: 1 - Không quan trọng, 10 - Rất quan trọng

Trong một phân đoạn nhất định, bạn hãy xem xét ai tham gia được vào việc đưa ra quyết định mua hàng. Chẳng hạn, trong ví dụ về các công ty bất động sản, ở những đôi vợ chồng trẻ, cả người vợ và người chồng đều có vai trò quan trọng trong việc lựa chọn một ngôi nhà mới. Tuy nhiên, khi chọn công ty bất động sản, mỗi người sẽ muốn có những lợi ích khác nhau. Người vợ có thể sẽ băn khoăn nhiều hơn về các vấn đề tài chính, trong khi đó người chồng lại lo lắng đến việc tìm được một công ty am hiểu về những ngôi nhà nhỏ. Nếu như vậy bạn có thể sửa lại lưới xác định phân đoạn bằng cách đặt thêm hai cột dưới tiêu đề “vợ chồng trẻ” (Bảng

9.2). Một cột là dành cho chồng, còn cột kia dành cho vợ. Sau đó, bạn có thể đặt các mức độ ưu tiên về lợi ích của mỗi người vào các cột tương ứng.

Đôi khi những chi tiết thêm này không gây ra bất kỳ thay đổi nào trong chiến lược marketing của doanh nghiệp, nhưng đôi khi lại ngược lại. Ví dụ, nếu người vợ lo lắng về vấn đề tài chính hơn người chồng nhiều lần thì bạn có thể tung ra những quảng cáo nhấn mạnh khả năng giúp đỡ về tài chính của công ty và đặt quảng cáo này ở những vị trí mà các bà vợ dễ đọc nhất.

Tình huống tương tự cũng xảy ra trong phòng trưng bày ô tô. Các nhân viên bán ô tô rất nhạy cảm trước những lợi ích mà những thành viên khác nhau của đơn vị ra quyết định trong phạm vi gia đình tìm kiếm. Đơn vị ra quyết định không chỉ có người chồng và người vợ mà đôi khi còn là cả những đứa con, đặc biệt là những em ở độ tuổi thanh thiếu niên. Nhân viên bán hàng thường chăm chú lắng nghe tất cả các thành viên của đơn vị ra quyết định này nêu ý kiến và cố gắng định vị ra chiếc ô tô thoả mãn những nhu cầu khác nhau của những thành viên khác nhau trong gia đình - và việc này không phải bao giờ cũng dễ dàng.

NHỮNG VẤN ĐỀ CẦN GHI NHỚ

Phân đoạn là một tập hợp người - chứ không phải sản phẩm hay dịch vụ. Thông thường, các kế hoạch marketing thường định nghĩa phân đoạn là tập hợp những sản phẩm như ngũ cốc ăn liền nóng với lạnh, hay máy phô tô cỡ lớn với nhỏ. Trên đây không phải là cách thức phân tích phân đoạn thị trường mà chỉ là những mô tả về dòng sản phẩm.

Do phân đoạn thị trường được cấu thành từ các cá nhân nên việc phân đoạn thị trường không phải là quá trình dễ dàng. Nếu các phân đoạn giống như sản phẩm, thì chúng ta chẳng có lý gì cần phải xem xét đến khách hàng của mình.

Những cá nhân trong một phân đoạn thị trường có cùng một điểm chung đó là vấn đề về lợi ích. Chính vì vậy, họ đi tìm những lợi ích giống nhau, với những mức độ ưu tiên như nhau và cùng mong chờ mỗi lợi ích này sẽ cho ra những hiệu quả tương tự nhau.

Các thành viên trong phân đoạn chỉ tìm kiếm những lợi ích gần giống nhau. Việc phân đoạn thị trường không nhất thiết chỉ thực hiện bằng một phương pháp mà còn có thể áp dụng nhiều phương

pháp khác nhau. Quá trình phân đoạn cũng đòi hỏi tính sáng tạo và khả năng diễn giải dữ liệu. Thông thường, người chiến thắng sẽ là những nhà marketing có khả năng phân đoạn thị trường theo những phương pháp cho phép họ sử dụng năng lực của doanh nghiệp để đạt được ưu thế tốt nhất.

Các phân đoạn nhất thiết phải đảm bảo được yếu tố có thể xác định được và có thể tiếp cận được. Đó là lý do tại sao tên phân đoạn lại là một phần nằm trong bất kỳ một quá trình phân đoạn nào. Nếu không thể tìm ra các thành viên của phân đoạn thì bạn sẽ không thể tập trung các nỗ lực quảng cáo, xúc tiến bán hàng, bán hàng cá nhân để thuyết phục những khách hàng này mua sản phẩm và dịch vụ.

PHÂN ĐOẠN THỊ TRƯỜNG VÀ CHIẾN LƯỢC

Bạn cần phải nhớ lý do tiến hành phân đoạn thị trường - là để tập trung các nỗ lực marketing. Mỗi phân đoạn bạn chọn đòi hỏi phải có và đáng có một chiến lược đặc biệt cho riêng phân đoạn đó. Tôi vẫn nhớ có lần một vị giám đốc đã nói với tôi: "Tôi thực sự rất thích quá trình xác định phân đoạn của ông. Vài tháng trước, chúng tôi đã làm gần giống như thế. Chúng tôi xem xét lại khâu phân đoạn của ông và giảm số phân đoạn từ 12 xuống còn 5". Và tôi đáp lại: "Chúc mừng ông. Vậy ông đã áp dụng bao nhiêu chiến lược marketing?". Ông ta trả lời: "Chỉ một thôi - chúng tôi coi tất cả khách hàng đều như nhau."

Mỗi phân đoạn bạn chọn đòi hỏi phải có và đáng có một chiến lược đặc biệt cho riêng phân đoạn đó.

Lý do để bạn tiến hành phân đoạn thị trường là bởi vì bạn không coi tất cả khách hàng đều như nhau. Dưới đây là các ví dụ về những chiến lược thị trường có mục tiêu cụ thể:

• Verizon Wireless nhắm dịch vụ tin nhắn nhanh của mình vào thị trường sinh lợi cao và phát triển nhanh gồm những người tiêu dùng trong độ tuổi từ 18 đến 24 một phần chính là bởi khả năng tiếp cận công nghệ của đối tượng này. Một nhà phân tích của công ty Yankee nhận xét: "Những cuộc khảo sát cho thấy nhóm khách hàng này (nhóm người trong độ tuổi từ 18 tới 24) cực kỳ sành sỏi về công nghệ, họ tin dùng các dịch vụ không dây và họ thường xuyên ảnh hưởng tới việc sử dụng điện thoại của các thành viên khác trong gia đình … và họ đã quen với những biệt ngữ sử dùng trong nhắn tin, chính vì vậy mức độ sẵn sàng thích nghi với độ phức tạp của tin nhắn IM qua điện thoại di động của họ cao hơn

các đối tượng khác".

· Hãng Campell đã tập trung chiến lược của mình vào những người uống nước trái cây trong phân đoạn thị trường Tây Ban Nha bằng việc sử dụng bao bì hai thứ tiếng và tung ra ba hương vị hoa quả nhiệt đới mà các nghiên cứu đã chứng minh là những hương vị được khách hàng nước này ưa thích: nước ổi, nước xoài - đào, và nước cô la nhiệt đới.

KẾT LUẬN

Phân đoạn thị trường là lựa chọn mang tính chiến lược đầu tiên bạn cần thực hiện khi xây dựng chiến lược marketing cho doanh nghiệp. Bạn có thể xem lại mình đã phân đoạn thị trường như thế nào và thay đổi nếu một quá trình phân đoạn cụ thể nào đó không hữu ích cho doanh nghiệp. Tuy nhiên việc phân đoạn thị trường - hiểu khách hàng và khách hàng tiềm năng - là điểm bắt đầu hợp lý để xây dựng, phát triển chiến lược thị trường. Ngoài kia có những ai? Họ muốn gì? Làm sao để tìm được những khách hàng mình có thể thoả mãn?

Trong chương tiếp theo, bạn sẽ tìm hiểu cách thức chọn phân đoạn thị trường là thị trường mục tiêu của doanh nghiệp.

10

Lựa chọn thị trường mục tiêu then chốt

Sau khi xác định được những phân đoạn thị trường tiềm năng, bạn sẽ phải đối mặt với một lựa chọn cực kỳ quan trọng: trong những phân đoạn thị trường này đâu là mục tiêu cho chiến lược của doanh nghiệp bạn. Lựa chọn thị trường mục tiêu là một trong những quyết định quan trọng nhất bạn phải thực hiện khi xây dựng chiến lược marketing. Nếu quyết định marketing của bạn chưa đúng, có thể bạn sẽ không tìm được bất kỳ chiến lược marketing nào thực hiện được. Do đó, bạn nên đầu tư nhiều thời gian, nỗ lực cũng như suy nghĩ để lựa chọn thị trường mục tiêu cho doanh nghiệp mình.

Nếu bạn phạm phải sai lầm khi lựa chọn thị trường mục tiêu, hãy nhớ rằng bạn có thể thay đổi lựa chọn và tập trung lại các nỗ lực marketing vào một thị trường mục tiêu khác. Điều này đòi hỏi chi phí rất lớn bởi vì bạn có thể đã sử dụng các nguồn lực của doanh nghiệp vào những thị trường mục tiêu không sinh lợi. Song, biết đâu việc thay đổi sẽ tốt hơn và hiệu quả hơn là tiếp tục đặt nguồn lực của mình vào một nơi không thể cải thiện được.

Nói chung, biện pháp tốt nhất là lựa chọn thị trường mục tiêu đúng đắn ngay từ lần đầu trước khi bạn đầu tư tiền vào lựa chọn thị trường không sinh lãi. Việc thay đổi chiến lược trước khi thực hiện sẽ dễ dàng hơn rất nhiều (và cũng đỡ tốn kém hơn rất nhiều). Trong chương này, bạn sẽ học cách làm thế nào để đưa ra lựa chọn chính xác ngay từ lần đầu lập kế hoạch.

XÁC ĐỊNH THỊ TRƯỜNG MỤC TIÊU: NHỮNG CĂN HỘ NẰM BÊN SƯỜN TÂY CỦA TẬP ĐOÀN TRUMP

Tập đoàn Trump sở hữu một số toà nhà nằm bên bờ sông Hudson của thành phố New York. Những toà nhà này đặc biệt nhắm vào những người đi làm còn trẻ muốn sống ở Tây Manhattan. Một số toà nhà gồm toàn phòng cho thuê và một vài căn hộ. Những căn phòng này có điểm nhìn rất rộng và bài trí giống như tất cả các toà nhà khác của Trump. Song để đáp ứng nhu cầu của thị trường mục tiêu, mỗi toà nhà lại có một câu lạc bộ sức khoẻ lớn vì lý do thành viên của phân đoạn có xu hướng rất quan tâm tới vấn đề sức khoẻ và sự cân đối hình thể.

TIÊU CHÍ CHỌN LỰA THỊ TRƯỜNG

Có thể bạn không phải là người chơi bạc nhưng hãy giả sử bạn là người như thế. Lúc này, bạn đã đến cửa của căn phòng kê đầy các bàn poke. Mỗi bàn chỉ còn một cái ghế trống. Bạn sẽ quyết định ngồi ở đâu?

Mắt bạn lúc này sẽ dõi theo số tiền được đặt trên bàn. Giả sử rằng bạn đang tìm kiếm một khoản lời lớn để bù vào nỗ lực của cả buổi tối, và vì vậy bạn sẽ thích ngồi vào những bàn mà nếu thắng cuộc có thể đem lại những khoản tiền hấp dẫn. Tuy nhiên, trước khi ngồi xuống bạn sẽ muốn nhìn qua những người chơi khác đã ngồi trong bàn từ trước đó và đánh giá khả năng của họ. Bạn muốn năng lực của mình phải trội hơn hẳn những tay chơi này.

Hai yếu tố bạn sử dụng để quyết định chơi poke ở đâu - mức độ hấp dẫn của cơ hội và khả năng tương đối của bản thân so với các đối thủ - cũng là những yếu tố bạn nên áp dụng khi lựa chọn các cơ hội kinh doanh và thị trường mục tiêu. Lý tưởng nhất, bạn muốn tìm một thị trường mục tiêu cực kỳ hấp dẫn, nhưng môi

trường cạnh tranh trong thị trường đó lại không khốc liệt. Điều này rất khó thực hiện bởi những cơ hội hấp dẫn có xu hướng thu hút nhiều đối thủ cạnh tranh mạnh giống như trò poke có số tiền đặt cược cao thường thu hút những tay chơi điêu luyện nhất.

Hai yếu tố bạn sử dụng để quyết định chơi bài poke ở đâu cũng là những yếu tố bạn nên áp dụng khi lựa chọn các cơ hội kinh doanh và thị trường mục tiêu.

Mức độ hấp dẫn chính là tầm quan trọng của việc giành chiến thắng tại thị trường đó đối với doanh nghiệp của bạn. Thước đo độ hấp dẫn của một thị trường gồm có quy mô thị trường, tốc độ tăng trưởng, chi phí phục vụ khách hàng, mức độ nhạy cảm (hoặc không nhạy cảm) về giá cả của khách hàng và tính ổn định của thị trường. Chẳng hạn, Verizon Wireless nhận thấy rằng thị trường trẻ (đối tượng khách hàng từ 18 đến 24 tuổi) hấp dẫn một phần là vì mức độ sử dụng điện thoại di động trong nhóm khách hàng này rất cao - 77% sử dụng so với 56,3% mức độ sử dụng của các nhóm còn lại trong dân số Mỹ.

Khả năng tương đối là khả năng chiếm được thị trường của doanh nghiệp. Khả năng chiếm được thị trường phụ thuộc vào năng lực của doanh nghiệp trong các lĩnh vực như hoạt động, dịch vụ khách hàng, dịch vụ hậu mãi, xây dựng thương hiệu và tài chính. Nói chung, cơ hội chiếm được thị trường của một doanh nghiệp sẽ phụ thuộc vào việc sản phẩm hay dịch vụ của doanh nghiệp đó đáp ứng nhu cầu của khách hàng tốt thế nào so với sản phẩm hay dịch vụ của các đối thủ cạnh tranh. Thông qua các nghiên cứu thị trường, Toyota phát hiện ra rằng loại ô tô mui trần Solara rất được khách hàng nữ ưa chuộng, chính vì thế hãng này đã hướng các chương trình truyền thông vào nhóm phụ nữ trong độ tuổi cuối 30 đầu 40. Còn hãng Kellogg hướng sản phẩm ngũ cốc có lợi cho sức khoẻ của hãng mình tới mục tiêu những khách hàng sinh sau Thế chiến thứ hai bởi nhiều nghiên cứu cho thấy nhóm khách hàng này đặc biệt chú ý đến các vấn đề sức khoẻ (và có vẻ như đây là nhóm khách hàng có mức độ tiêu thụ ngũ cốc cao nhất) và hãng tập trung chiến lược marketing thậm chí còn chính xác hơn bằng cách xúc tiến bán sản phẩm bỏng ngô có vị chuối cho khách hàng người Tây Ban Nha dựa trên những kết quả nghiên cứu cho thấy vị trí quan trọng của chuối trong các bữa ăn của người Tây Ban Nha.

HỆ THỐNG LỰA CHỌN CƠ HỘI KINH DOANH

Rất nhiều hãng tư vấn đã xây dựng các hệ thống giúp doanh

nghiệp lựa chọn cơ hội kinh doanh cho doanh nghiệp mình. Hầu hết các hệ thống này đều sử dụng hai yếu tố cơ bản là tính hấp dẫn và khả năng tương đối để giúp doanh nghiệp lựa chọn chính xác cơ hội kinh doanh nhưng phương pháp đánh giá mỗi yếu tố lại khác nhau ở mỗi hệ thống. Một trong những phương pháp đánh giá được sử dụng đầu tiên là phương pháp do Công ty tư vấn Boston tìm ra. Hệ thống ban đầu của công ty tư vấn này khá dễ hiểu - sử dụng tỷ lệ tăng trưởng lâu dài của thị trường để đánh giá tính hấp dẫn và thị phần tương đối để đánh giá khả năng tương đối của doanh nghiệp. Trong khi đó McKinsey đã tạo ra được hệ thống sử dụng rất nhiều phương pháp khác nhau để đánh giá tính hấp dẫn và khả năng tương đối, rồi sau đó áp dụng một hệ thống đánh giá phức tạp để chấm điểm hấp dẫn và khả năng cho một cơ hội kinh doanh cụ thể.

Phương pháp phân tích lựa chọn phân đoạn mà tôi tạo ra cũng áp dụng hai yếu tố nói trên theo cách thức dễ hiểu để chính các nhân viên của doanh nghiệp cũng học được cách sử dụng trong khoảng thời gian tương đối ngắn.

Phân tích lựa chọn phân đoạn

Khi áp dụng phương pháp này để lựa chọn thị trường mục tiêu cho doanh nghiệp, bạn phải thực hiện sáu bước sau:

1. Liệt kê các đặc điểm của thị trường khiến cho thị trường đó trở nên hấp dẫn với doanh nghiệp.

2. Liệt kê khả năng của bất kỳ doanh nghiệp nào, những khả năng khiến doanh nghiệp đó có ảnh hưởng mạnh mẽ trong thị trường đó.

3. Liệt kê các sản phẩm hay dịch vụ/phân đoạn thị trường mà doanh nghiệp bạn đang xem xét.

4. Đánh giá từng sản phẩm hay dịch vụ/phân đoạn có xem xét đến tính hấp dẫn của sản phẩm, dịch vụ/phân đoạn đó đối với doanh nghiệp bạn.

5. Đánh giá từng sản phẩm hay dịch vụ/phân đoạn có xem xét đến khả năng tương đối của doanh nghiệp để giành được thị trường đó.

6. Minh hoạ bằng đồ thị từng sản phẩm/phân đoạn thị trường hay dịch vụ/phân đoạn thị trường trên đồ thị chọn lựa phân đoạn.

LỰA CHỌN THỊ TRƯỜNG MỤC TIÊU - VÍ DỤ VỀ CÔNG TY BẤT ĐỘNG SẢN

Trong ví dụ về công ty bất động sản trong Chương 9, có năm phân đoạn được xem xét: người độc thân, cặp vợ chồng trẻ, gia đình trẻ, gia đình có con cái trong độ tuổi vị thành niên, và gia đình có con cái sống xa nhà.

Mức độ hấp dẫn của các thị trường này được chấm theo thang điểm từ 1 đến 5, trong đó 5 là hấp dẫn. Khả năng tương đối của doanh nghiệp cũng được đánh giá theo thang điểm trên, và 5 có nghĩa là tính cạnh tranh tương đối cao. Những đánh giá này sẽ được thực hiện dựa trên kinh nghiệm của chính bạn và được ước lượng khách quan. Tuy nhiên, bất kỳ nhà quản lí nào cũng nên nói rõ mức độ hấp dẫn của phân đoạn thị trường cũng như đánh giá được sức mạnh yếu của doanh nghiệp mình.

Cặp vợ chồng trẻ và nhóm gia đình trẻ có thể sẽ là những phân đoạn thị trường hấp dẫn nhất bởi những phân đoạn này đem lại tiềm năng doanh thu cao (Bảng 10.1). Gia đình có con cái trong độ tuổi vị thành niên - tức những gia đình có con cái trong lứa tuổi học phổ thông - cũng là phân đoạn thị trường hấp dẫn bởi họ sẽ mua những ngôi nhà lớn hơn. Còn lại hai phân đoạn người độc thân và gia đình có con cái sống xa nhà kém hấp dẫn nhất bởi có thể khách hàng ở những phân đoạn này thích thuê nhà hơn là mua, hoặc nếu mua, chỉ mua những ngôi nhà nhỏ.

Giả sử, công ty bất động sản được đánh giá cao ở khả năng am hiểu những ngôi nhà nhỏ. Điều này sẽ giúp tăng đáng kể khả năng bán cho những cặp vợ chồng trẻ, gia đình trẻ và gia đình có con cái sống ở xa. Không hiểu biết về những ngôi nhà lớn là điều bất lợi cho họ khi giao dịch với những khách hàng thuộc phân đoạn gia đình có con cái trong độ tuổi vị thành niên và do đó, khả năng tương đối của họ sẽ bị đánh giá thấp ở phân đoạn này.

Bảng 10.1. Đánh giá các phân đoạn của Công ty bất động sản

Các phân đoạn	Tính hấp dẫn	Khả năng tương đối
Người độc thân	1	2
Cặp vợ chồng trẻ	4	4
Gia đình trẻ	5	4
Gia đình có con cái trong độ tuổi vị thành niên	5	2
Gia đình có con cái sống xa nhà	2	4

Ghi chú: Tính hấp dẫn: 1 - Không hấp dẫn, 5 - Hấp dẫn

Khả năng tương đối: 1 - Yếu, 5 - Mạnh

Những đánh giá trong bảng 10.1 cho phép bạn minh hoạ bằng đồ thị những phân đoạn thị trường khác nhau trong Sơ đồ lựa chọn phân đoạn (Hình 10.2).

CÁC DẠNG PHÂN ĐOẠN THỊ TRƯỜNG

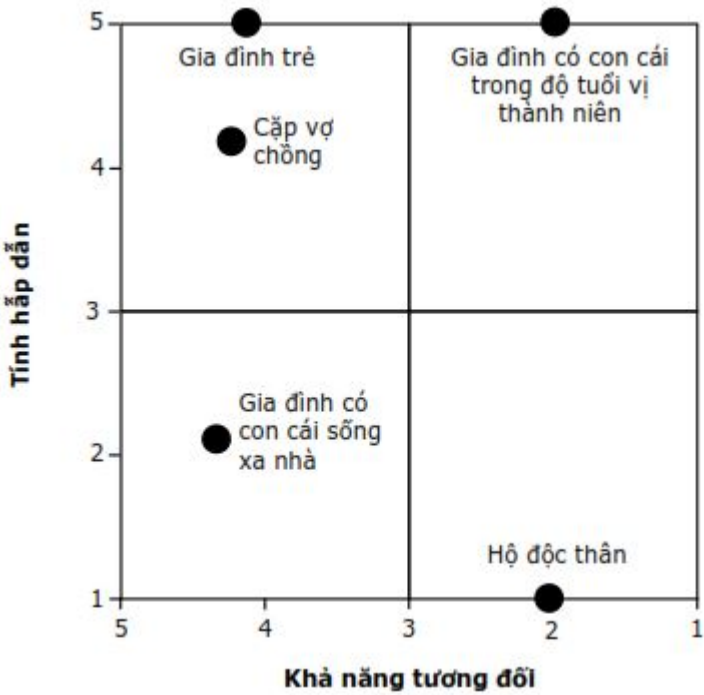
Mỗi cung phần tư trong sơ đồ chọn lựa phân đoạn được trình bày dưới đây đều nêu lên một vấn đề chiến lược khác nhau.

Những cơ hội kinh doanh ở góc trên cùng bên trái (thường được gọi là "Cơ hội ngôi sao" trong hệ thống chọn lựa của Công ty tư vấn Boston) là những phân đoạn thị trường hấp dẫn và là những phân đoạn doanh nghiệp có thể phục vụ tốt. Câu hỏi được đặt ra đối với những cơ hội kinh doanh này là: Mức độ tăng trưởng bao nhiêu là đủ? Về lâu dài, tất cả các nỗ lực marketing sẽ thu được số lợi nhuận càng ngày càng ít hơn bởi việc thuyết phục khách hàng tiếp theo mua hàng càng trở nên khó khăn hơn. Ở một thời điểm nào đó, ngay cả những phân đoạn thị trường hấp dẫn cũng sẽ bị bão hoà và doanh nghiệp sẽ cần phải phân phối nguồn lực ở những thị trường khác.

Trong ví dụ về công ty bất động sản, công ty của bạn đang thu được những kết quả tốt với phân đoạn gia đình trẻ và cặp vợ chồng trẻ. Liệu những tăng trưởng mà công ty đạt được ở những thị trường này đã đủ thoả mãn bạn hay bạn có muốn xem xét việc gia nhập vào những thị trường khác hay không?

Các cơ hội ở góc trên cùng bên phải (thường được gọi là "Những đứa trẻ rắc rối") là những phân đoạn thị trường tuy hấp dẫn nhưng bạn cần phải đầu tư để cải thiện năng lực của doanh nghiệp. Vấn đề chiến lược ở phân đoạn thị trường này là: bạn nên tập trung vào thị trường nào? Nếu bạn cố gắng tập trung vào tất cả phân đoạn, có thể bạn sẽ phải dàn mỏng nguồn lực của mình và không thu được thành công ở phân đoạn nào cả.

Bảng 10.2: Sơ đồ lựa chọn phân đoạn với các phân đoạn thị trường của công ty bất động sản



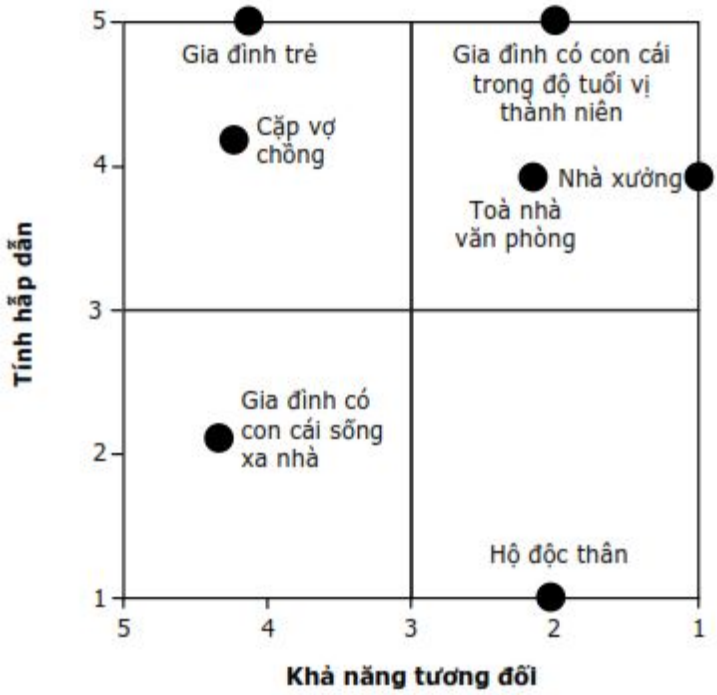
Phân đoạn gia đình có con cái trong độ tuổi vị thành niên là ví dụ minh hoạ rõ ràng và chính xác cho nhóm cơ hội có tên "Những đứa trẻ rắc rối" trong ví dụ trên. Vấn đề mà công ty bất động sản phải đối mặt là có nên tăng cường hiệu quả của những năng lực đem lại lợi ích quan trọng với đối tượng khách hàng trong phân đoạn này hay không. Ví dụ, các gia đình có con cái trong độ tuổi vị thành niên đang tìm kiếm những ngôi nhà lớn - lúc này, công ty bất động sản có thể làm gì đó để nâng cao kiến thức về những ngôi nhà kiểu này hoặc xây dựng cơ sở dữ liệu tương tự như cơ sở dữ liệu họ xây dựng về những ngôi nhà nhỏ.

SƠ ĐỒ LỰA CHỌN PHÂN ĐOẠN

Sơ đồ lựa chọn phân đoạn là công cụ rất hữu dụng để phát triển chiến lược marketing và thậm chí bạn còn khiến nó trở nên có giá trị hơn bằng cách thêm các thông tin mới vào sơ đồ. Bạn cũng có thể tiến hành những phân tích tương tự đối với từng sản phẩm hay dịch vụ của mình và tóm tắt tất cả trong cùng một sơ đồ. Chẳng hạn, nếu công ty bất động sản quan tâm đến việc mở rộng dịch vụ dành cho đối tượng khách hàng thương mại như toà nhà văn phòng hay nhà xưởng cho các nhà máy, xí nghiệp, khi đó cơ hội kinh doanh ở những phân đoạn thị trường này cũng có thể được minh hoạ trên cùng một sơ đồ (Hình 10.3). Điều này sẽ giúp bạn có cái nhìn khái quát đến toàn bộ cơ hội kinh doanh trên thị trường mà doanh nghiệp mình theo đuổi cũng như mang lại những thông tin có ích cho việc phân phối nguồn lực doanh nghiệp.

Không chỉ định vị các phân đoạn trên sơ đồ lựa chọn phân đoạn, bạn còn có thể đưa thêm nhiều thông tin vào bảng bằng cách vẽ những vòng tròn to, nhỏ khác nhau theo tỉ lệ tương ứng với doanh thu hoặc lợi nhuận mà bạn cho là doanh nghiệp có thể đạt được ở phân đoạn thị trường đó trong năm tiếp theo hoặc một vài năm tiếp theo. Lúc này, bạn đã có bức tranh toàn diện hơn về các lựa chọn dành cho doanh nghiệp mình. Chẳng hạn, nếu cơ hội cho công ty bất động sản của bạn là những phân đoạn thị trường được trình bày trong hình 10.4, việc quyết định cần làm những gì đối với các cơ hội thị trường nằm ở góc trên cùng bên phải sẽ là quyết định chiến lược chủ yếu mà bạn phải đưa ra khi tất cả những phân đoạn này đều rất hấp dẫn và đều cần phải đầu tư nhiều nguồn lực nếu công ty quyết định theo đuổi.

Hình 10.3. Sơ đồ lựa chọn phân đoạn với các phân đoạn của công ty bất động sản - cư dân và thương mại

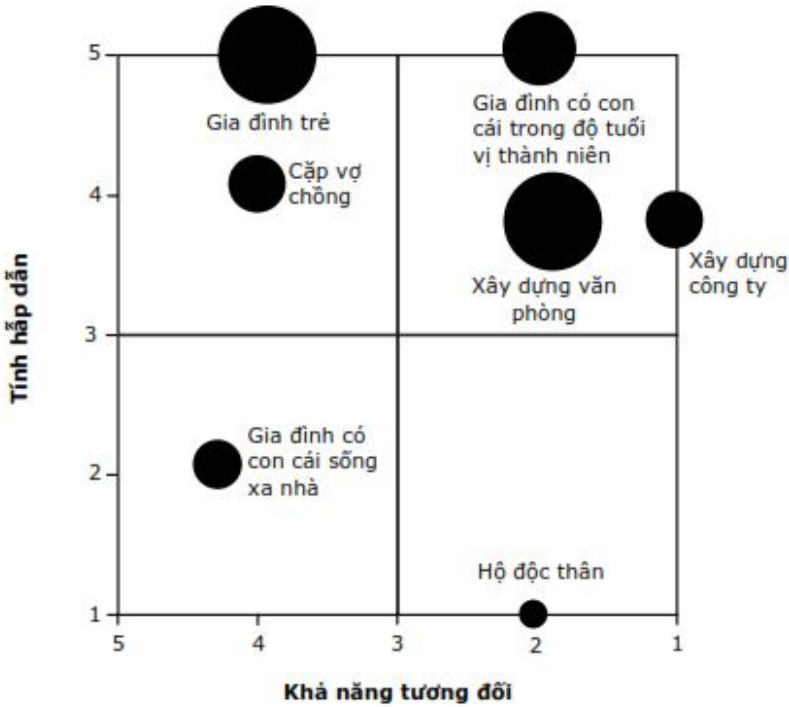


Ghi chú: Tính hấp dẫn: 1 - Không hấp dẫn, 5 - Hấp dẫn Khả năng tương đối: 1 - Yếu, 5 - Mạnh

Phương pháp lựa chọn được mô tả trong chương này cho phép bạn xem xét tất cả các cơ hội và đây cũng chính là ưu thế của phương pháp này. Điều bạn cần làm tiếp theo là chọn lựa những phân đoạn thị trường tiềm năng đối với doanh nghiệp. Bạn không thể chọn tất cả các cơ hội này, do đó bạn cần phải chọn những phân đoạn bạn cho là có ý nghĩa quan trọng.

Sau đó, đối với mỗi phân đoạn đã chọn, bạn cần phát triển một chiến lược thị trường/sản phẩm có bao gồm cả định vị sản phẩm và các chương trình. Bạn sẽ đưa ra lựa chọn cuối cùng về việc có tiến hành tiếp chiến lược hay không sau khi dự đoán doanh thu và lợi nhuận thu được từ chiến lược (Phần này sẽ được nói chi tiết hơn trong Chương 26 và 28).

Hình 10.4. Sơ đồ lựa chọn chiến lược với các phân đoạn thị trường của công ty bất động sản - Phân đoạn dân cư và phân đoạn thương mại (kích cỡ các vòng tròn tỷ lệ với doanh thu dự đoán sẽ thu được ở toàn bộ thị trường đó).



Ghi chú: Tính hấp dẫn: 1 - Không hấp dẫn, 5 - Hấp dẫn

Khả năng tương đối: 1 - Yếu, 5 - Mạnh

KẾT LUẬN

Nếu không chọn được phân đoạn thị trường, thì chiến lược marketing của bạn sẽ không có mục tiêu.

Tập trung nỗ lực là một trong những mục đích chính của tất cả các chiến lược marketing. Lựa chọn các phân đoạn là quá trình đánh giá mức độ hấp dẫn của thị trường mục tiêu và quan trọng hơn là quá trình đánh giá năng lực của doanh nghiệp để giành được phân đoạn đã lựa chọn.

11

Có thể đây là chương quan trọng nhất quyển sách này

Định Vị Sản Phẩm Hoặc Dịch Vụ

Định vị là trung tâm của chiến lược marketing. Định vị khiến cho khách hàng mục tiêu mua sản phẩm của bạn nhiều hơn của các đối thủ cạnh tranh mục tiêu. Định vị sản phẩm của bạn càng mạnh thì chiến lược marketing càng hiệu quả.

Xác định định vị sản phẩm và thị trường mục tiêu là hai quyết định quan trọng nhất khi tiến hành xây dựng chiến lược marketing. Cả hai quyết định này đều phụ thuộc vào mức độ hiểu biết của bạn về nhu cầu khách hàng, khả năng của chính doanh nghiệp cũng như của các đối thủ cạnh tranh.

Để xác định được định vị, bạn phải hiểu rõ khách hàng cũng như khả năng của chính doanh nghiệp mình. Định vị sản phẩm cần thực sự hiệu quả và đủ mạnh để thu hút khách hàng và đánh bại các đối thủ cạnh tranh. Trong chương này, bạn sẽ tìm hiểu một phương pháp hiệu quả giúp bạn xác định được định vị phù hợp nhất cho môi trường kinh doanh của mình.

ĐỊNH VỊ BẰNG NHỮNG LỢI ÍCH MANG TÍNH CẢM XÚC: NƯỚC HOA DONALD J. TRUMP, HƯƠNG THƠM NGÁT

Có rất nhiều cách để định vị các sản phẩm nước hoa vì những sản phẩm này liên quan nhiều đến các lợi ích mang tính cảm xúc. Sức mạnh marketing của các loại nước hoa thường được hình thành từ nhãn hiệu của loại nước hoa đó - và có thể nhãn hiệu này được xây dựng từ con số không, nhãn hiệu nước hoa thường tượng trưng cho một vùng đất, một đồ vật hay thể hiện một đặc trưng nào đó; hoặc cũng có thể được xây dựng dựa trên tính cách của một nhân vật nổi tiếng như nhà thiết kế, một diễn viên hay một uỷ viên quản trị kinh doanh. Donald Trump, Hương Thơm Ngát là loại nước hoa được định vị dựa trên tính cách của ngài Trump, trong đó có những nét tiêu biểu như: sự quả quyết, thành công, và danh tiếng. Tổ chức Trump cung cấp nhãn hiệu còn hãng Estée Lauder cung cấp kinh nghiệm về sản xuất và phân phối.

Khó khăn cho các nhà thiết kế của Estée Lauder khi thiết kế sản phẩm nước hoa này là làm sao để tạo ra một sản phẩm thể hiện được tính cách của Donald Trump. Họ chú ý tới những yếu tố thể hiện được các khía cạnh khác nhau trong tính cách của ông bằng cách sử dụng ngôn ngữ của mùi hương để tạo ra một sản phẩm với các lợi ích mang tính cảm xúc như yêu cầu.

Đặc trưng trong tính cách của Donald Trump mà họ mong muốn loại nước hoa này có thể thể hiện được là sự quả quyết - thể hiện một quý ông oai vệ, hào hứng, luôn toát ra một vẻ tự tin đến điềm tĩnh. Loại nước hoa sẽ thể hiện những phẩm chất đó thông qua "những dấu hiệu màu cam sáng... nồng nàn với hương vị bạc hà tươi mát."

Hương Thơm Ngát cũng thể hiện sự thành công, bề dày kinh nghiệm cùng kiến thức sâu sắc qua "màu xanh lá cây và những dấu hiệu mùi vị kích thích căng đầy vị cay". Danh tiếng - mạnh mẽ và đầy quyền lực, thanh lịch và mang phong cách của một quý ông hấp dẫn - được thể hiện qua "rừng cây lộng lẫy đẹp đến kỳ lạ" cùng "những dấu hiệu kích thích mang hương vị của thảo mộc thiên nhiên". Kết quả là - một sản phẩm mang định vị cảm xúc cho nhãn hiệu đã ra đời.

THẾ NÀO LÀ ĐỊNH VỊ?

Định vị bao gồm từ một đến hai, hoặc cũng có thể là ba lợi ích mà khách hàng muốn nhận được từ sản phẩm hoặc dịch vụ của doanh nghiệp. Đây phải là những lợi ích bạn sẽ cung cấp ở mức độ tốt hơn các đối thủ cạnh tranh. Những lợi ích này có thể thuộc nhóm chức năng, tình cảm hoặc kinh tế. Chẳng hạn, một cửa hàng in có thể đưa đến cho khách hàng dịch vụ giao nhận hàng nhanh nhất. Cửa hàng bán thức ăn ngon chế biến sẵn có thể mở cửa muộn nhất và vào những thời điểm thuận tiện nhất. Một câu lạc bộ sức khoẻ mang đến cho các học viên những lời khuyên luyện tập bài bản nhất. Một nhà hàng có thể tạo ra bầu không khí thân thiện. Hay một cửa hiệu kinh doanh mặt hàng nghệ thuật sẽ giảm giá lớn cho đối tượng học sinh, sinh viên.

Định vị bao gồm từ một đến hai, hoặc cũng có thể là ba lợi ích mà khách hàng muốn nhận được từ sản phẩm hoặc dịch vụ của doanh nghiệp và đây phải là những lợi ích mà bạn có thể cung cấp ở mức độ tốt hơn các đối thủ cạnh tranh.

Định vị cũng chỉ nên có một vài lợi ích, bởi vì nếu cố tìm cách truyền thông cho khách hàng biết tất cả những điều tuyệt vời mình có thể làm, chúng ta sẽ khiến khách hàng bị ngập trong quá nhiều thông tin và gần như họ sẽ chẳng nhớ được điều gì, nếu có chăng cũng chỉ nhớ được rất ít lợi ích mà bạn nêu. Vì vậy bạn hãy kìm chế ham muốn đề cập tất cả các lợi ích của mình cho khách hàng. Hãy xem xét kỹ lưỡng và chỉ chọn lựa định vị những lợi ích khách hàng muốn có nhất và bạn có thể cung cấp ở mức độ tốt nhất. Hãy để doanh nghiệp mình được biết đến như một tiệm giặt là luôn tẩy sạch mọi vết bẩn, một ga ra sửa chữa ô tô luôn sửa chữa được mọi hỏng hóc, một cửa hàng nội thất luôn đưa ra những lời khuyên đúng đắn và hợp lý về trang trí, hay một nhà hàng luôn dành sự tiếp đón ân cần đối với trẻ em.

Định vị cũng nên thay đổi tuỳ theo nhu cầu của khách hàng trong

phân đoạn thị trường mục tiêu. Chẳng hạn, dịch vụ cho thuê xe ô tô nhắm tới những người có nhu cầu đi lại vì lý do công việc có thể định vị dịch vụ đăng ký chỗ nhanh nhất ở sân bay. Trong khi đó nếu nhắm đến những người có nhu cầu thuê xe do xe của họ bị hỏng, dịch vụ đó có thể định vị là dịch vụ mang đến sự tiện lợi khi đưa xe tới nhà khách hàng. Khi bước chân vào bất kì nhà hàng nào - bạn dễ thấy ngay định vị và thị trường mục tiêu của nhà hàng đó qua cách bài trí, thực đơn, cũng như diện mạo và thái độ phục vụ của nhân viên, bởi tất cả những chi tiết này phải được thay đổi phù hợp nhu cầu của khách hàng mục tiêu.

NHỮNG YẾU TỐ CẤU THÀNH NÊN ĐỊNH VỊ

Đối với những đối tượng khách hàng trong một phân đoạn thị trường đã xác định, bạn cần phải trả lời bốn câu hỏi sau để xác định định vị:

1. Thành viên đơn vị ra quyết định mục tiêu là những ai?

2. Các đối thủ cạnh tranh mục tiêu?

3. Ưu điểm của các lợi ích trong sản phẩm của bạn là gì?

4. Đâu là các lợi thế cạnh tranh của bạn?

Bảng 11.1. Miêu tả định vị

Sản phẩm hoặc dịch vụ:_____ Phân đoạn thị trường mục tiêu:_____	
Thành viên của đơn vị ra quyết định mục tiêu	
Đối thủ cạnh tranh mục tiêu	
Ưu thế về lợi ích	
Lợi thế cạnh tranh	

Thành viên đơn vị ra quyết định mục tiêu

Hầu hết các sách viết marketing đều diễn tả định vị như hoạt động tập trung vào một phân đoạn thị trường. Lối suy nghĩ này

chưa thật đầy đủ. Định vị cần được thực hiện ở mức độ từng khách hàng bởi vì họ là những người đưa ra quyết định. Đó là lý do tại sao bạn nên định rõ định vị trong mối quan hệ với thành viên cụ thể của đơn vị ra quyết định - về nhóm DMA mục tiêu (xem Chương 4 để hiểu rõ hơn về đơn vị ra quyết định).

Những người bán hàng thành công hiểu rất rõ về khía cạnh này của định vị. Họ không bán hàng cho những phân đoạn của thị trường mà bán hàng cho các cá nhân cụ thể. Một nhân viên bất động sản khi làm việc với đối tượng khách hàng là các cặp vợ chồng, thì ngoài việc nhân viên đó cần phải hiểu được ông chồng và bà vợ cần gì ở ngôi nhà, anh ta còn phải hiểu rất rõ mong muốn của mỗi người. Sau đó anh ta sẽ định vị các ngôi nhà theo ý muốn của cả hai người, nhưng cũng cẩn thận định vị ngôi nhà thoả mãn được nhu cầu của riêng từng người.

Đối thủ mục tiêu

Khách hàng mục tiêu của bạn sẽ để ý đến những đối thủ cạnh tranh nào? Bạn cố gắng tìm cách giành được công việc kinh doanh từ đối tượng nào, hay nói cách khác, bạn sẽ cố tìm cách chống lại ai?

Nếu bạn là người bán hàng, việc hiểu rõ khách hàng của bạn đang chú ý tới các đối thủ nào khác có giá trị quý như vàng bởi việc này cho phép bạn định vị sản phẩm và dịch vụ chính xác hơn.

Quá trình định vị phụ thuộc vào các đối thủ mục tiêu của doanh nghiệp. Nếu bạn làm tốt hơn ở một lợi ích cụ thể nào đó, có ý nghĩa quan trọng với khách hàng mục tiêu, bạn nên chỉ ra điều đó. Chẳng hạn, nếu dịch vụ giặt là của bạn giao đồ cho khách hàng trong thời gian nhanh nhất so với các tiệm khác thì bạn có thể lấy đó làm định vị của mình. Còn nếu đối thủ cạnh tranh thậm chí còn giao đồ nhanh hơn thì bạn nên tìm một lợi ích quan trọng khác mà bạn thực hiện tốt hơn đối thủ làm định vị, chẳng hạn như giao hàng tới tận nhà khách hàng.

Hãy thận trọng, trong lúc truyền thông định vị của doanh nghiệp mình, bạn không được bôi xấu đối thủ cạnh tranh. Trực tiếp chỉ trích đối thủ của mình hiếm khi đạt được hiệu quả.

Ưu thế về lợi ích

Ưu thế lợi ích chính là lý do khách hàng nên mua sản phẩm, dịch vụ của bạn chứ không phải một ai khác. Ưu thế lợi ích chỉ nên bao gồm một số lợi ích, dễ hiểu, dễ truyền thông, có ý nghĩa quan

trọng với khách hàng, và phải là lợi ích bạn có thể thực hiện tốt hơn các đối thủ cạnh tranh. Ưu thế lợi ích có thể là dịch vụ chăm sóc trẻ em với môi trường có tính khuyến khích cao nhất, là phòng khám của nha sĩ với lịch khám linh hoạt nhất, là khách sạn với những chiếc giường êm ái, dễ chịu nhất. Một thuật ngữ khác dùng để chỉ ưu thế lợi ích là product/market fit - mức độ đáp ứng được nhu cầu thị trường mục tiêu của sản phẩm/dịch vụ.

Lợi thế cạnh tranh

Bạn luôn luôn muốn lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp mình phải bền vững và kéo dài trong thời gian càng lâu càng tốt. Đó chính là lý do tại sao bạn cần đánh giá lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Lợi thế cạnh tranh chính là khả năng cho phép bạn cung cấp ưu thế lợi ích cho khách hàng. Một thuật ngữ khác cũng được dùng để gọi lợi thế cạnh tranh đó là organization/product fit - mức độ năng lực của doanh nghiệp phù hợp với việc cung cấp sản phẩm hay dịch vụ hấp dẫn.

Lợi thế cạnh tranh là kỹ năng gắn với con người, một nguồn lực hay đặc điểm của sản phẩm, dịch vụ. Chẳng hạn, dịch vụ chăm sóc trẻ em có thể đem lại môi trường có tính khuyến khích là nhờ kinh nghiệm của những người tạo ra không gian đó, họ thu được những kinh nghiệm này trong quá trình chăm sóc trẻ em. Phòng khám nha khoa có thể cung cấp dịch vụ linh hoạt khi cộng tác với một số nha sĩ, mà một người trong số đó luôn sẵn sàng làm việc. Một khách sạn có thể cung cấp cho khách hàng những chiếc giường dễ chịu, thoải mái khi trải những tấm đệm êm ái và tạo cảm giác thoải mái hơn các tấm đệm khác. Nếu lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp bạn là độc nhất, có thể lợi thế đó sẽ bền vững trong một thời gian dài. Nhưng nếu lợi thế đó không bền vững, bạn cần tìm một định vị khác. Ví dụ, nếu tất cả các khách sạn khác trong vùng đều bắt chước khách sạn của bạn khi cũng trải loại đệm tạo cảm giác dễ chịu, thoải mái như thế, thì bạn sẽ phải tìm một lợi ích khác để thu hút khách hàng.

PHÂN TÍCH LỢI THẾ CẠNH TRANH

Xác định định vị cho sản phẩm hay dịch vụ bắt đầu từ việc kiểm tra năng lực của chính doanh nghiệp để tìm ra lợi thế cạnh tranh mang đến một hay nhiều ưu thế lợi ích cho khách hàng.

Để phân tích năng lực của doanh nghiệp, bạn cần có khả năng dự đoán. Không những cần xác định những khả năng hiện đang là điểm mạnh của doanh nghiệp, mà còn phải xác định cả những

khả năng cần được cải thiện, biến đổi để trở thành điểm mạnh, mặc dù hiện đang là điểm yếu, nếu doanh nghiệp muốn gặt hái thành công.

Dự đoán này có thể thực hiện bằng cách áp dụng Phương pháp phân tích lợi thế cạnh tranh được trình bày dưới đây (Bảng 11.2). Phương pháp phân tích này sẽ giúp bạn quyết định tất cả các yếu tố cần có để định vị hiệu quả sản phẩm, dịch vụ của mình.

Bảng 11.2. Biểu đồ lợi thế cạnh tranh - Phân đoạn mục tiêu của công ty bất động sản: gia đình trẻ

Tầm quan trọng tương đối	Lợi ích theo đuổi	Các khả năng					
		Khả năng tiếp cận với chủ cho vay	Cơ sở thông tin về những ngôi nhà nhỏ	Hiểu rõ hệ thống trường học trong vùng	Nhân viên nhiệt tình	Địa điểm	Giờ làm việc
10	Thông thạo tài chính	1,0					
9	Thông thạo về những ngôi nhà nhỏ		1,1,1				
9	Thông thạo về trường học			1,0			
8	Khả năng tìm được những ngôi nhà phù hợp với nhu cầu khách hàng				1,1,0		
5	Thuận lợi, dễ tìm					1,0	1,0
5	Am hiểu về vấn đề thuê nhà						
2	Am hiểu về những ngôi nhà lớn						

Ghi chú: Tầm quan trọng tương đối: 10 - Rất quan trọng, 1 - Không quan trọng

Phép phân tích này gồm bảy bước sau:

1. Lựa chọn phân đoạn và thành viên của đơn vị ra quyết định.

2. Liệt kê những lợi ích mà khách hàng tìm kiếm theo thứ tự giảm dần.

3. Liệt kê những khả năng mà bất kỳ doanh nghiệp nào cũng muốn có.

4. Kết hợp lợi ích với những năng lực cần có để cung cấp được lợi ích đó.

5. Đánh giá năng lực.

6. Xác định những lợi thế cạnh tranh tiềm năng.

7. Xác định những ưu thế lợi ích tiềm năng.

Lợi ích và khả năng - Ví dụ về công ty bất động sản

Giả sử bạn đang quản lí một hãng bất động sản nhỏ và bạn quyết định tập trung vào đối tượng khách hàng gia đình trẻ, và rất nhiều gia đình trong số họ mới mua nhà lần đầu tiên. Thành viên mục tiêu của đơn vị ra quyết định là người chồng và người vợ. Đối thủ cạnh tranh mục tiêu là một văn phòng lớn thuộc chuỗi công ty bất động sản có mặt trên khắp đất nước.

Thông thường lợi ích mà một cặp vợ chồng thuộc nhóm này tìm kiếm ở các công ty bất động sản là sự am hiểu tài chính, sự am hiểu về những ngôi nhà nhỏ hơn, sự am hiểu về hệ thống trường học địa phương cũng như khả năng tìm được ngôi nhà đáp ứng được nhu cầu và khả năng tài chính của họ. Những lợi ích này đều được trình bày trong Biểu đồ lợi thế cạnh tranh theo thứ tự giảm dần về mức độ quan trọng của các lợi ích đối với gia đình (Hình 11.2).

Các khả năng bạn liệt kê trong biểu đồ này là những khả năng mà bất kỳ công ty bất động sản nào nhắm vào thị trường đó cũng muốn có. Những khả năng như thế này thường bao gồm các yếu tố: mối quan hệ với các chủ cho vay thế chấp, cơ sở thông tin về những ngôi nhà nhỏ, mức độ hiểu rõ về hệ thống trường học trong vùng, nhiệt tình của các nhân viên và một vị trí thuận tiện cho việc đi lại cũng như khung giờ làm việc rộng.

Công việc tiếp theo bạn cần làm là kết hợp lợi ích với những năng lực cần có để cung cấp lợi ích đó (Việc này tương tự như những gì bạn đã làm trong Phép phân tích năng lực đã nói đến trong Chương 7). Chẳng hạn, mối quan hệ với các chủ cho vay thế chấp có tác động đến những lời khuyên về tài chính mà công ty bất

động sản đưa ra, trong khi đó địa điểm của công ty bất động sản lại tác động đến khả năng tiếp cận công ty này của khách hàng. Cần phải chú ý rằng, một lợi ích sẽ cần nhiều năng lực. Nếu không có khả năng nào được gắn kết với lợi ích thì một số năng lực có thể sẽ bị loại bỏ khỏi phép phân tích và bạn nên cân nhắc đến việc thêm một số khả năng mới vào danh sách. Trong ví dụ trên, kiến thức về thị trường thuê và cho thuê nhà không được xét trong phép phân tích.

Bạn sẽ biểu diễn mối quan hệ giữa một khả năng và một lợi ích bằng cách đánh dấu vuông vào ô giao giữa hàng ngang thể hiện lợi ích và hàng dọc thể hiện khả năng. Thông thường, bạn có thể đánh dấu vuông khoảng 1/3 số ô trong bảng mặc dù tỉ lệ phần trăm này sẽ thay đổi phụ thuộc vào hoàn cảnh.

ĐÁNH GIÁ CÁC KHẢ NĂNG

Bước quan trọng nhất trong quá trình phân tích ưu thế lợi ích là đánh giá khả năng của chính doanh nghiệp bạn trên cơ sở so sánh với khả năng của các đối thủ cạnh tranh. Trong bước này, bạn cần đánh giá khách quan nếu không những gì bạn đang thực hiện sẽ chỉ tốn thời gian.

Hãy nhớ rằng, các đánh giá phải nằm trong mối tương quan với đối thủ cạnh tranh, do đó bạn cần phải nghĩ đến một công ty bất động sản khác cạnh tranh với mình khi tiến hành đánh giá năng lực. Thông thường, bạn muốn tìm hiểu xem mình sẽ hành động như thế nào để chống lại những đối thủ cạnh tranh đáng gờm nhất, chính vì thế, bạn có thể sẽ chọn những công ty này là đối thủ mục tiêu trong phân tích ban đầu.

Năng lực thường được đánh giá trên ba khía cạnh và tôi vẫn gọi những khía cạnh này là 3S:

1. Sufficient (Đủ) Năng lực của bạn có đủ để cạnh tranh với đối thủ mục tiêu hay không?

1 – Có.

0 – Không.

2. Superior (Hơn): Năng lực của bạn có vượt trội hơn năng lực của đối thủ mục tiêu không?

1 – Có.

0 – Không.

3. Sustainable (Bền vững): Bạn có thể duy trì được năng lực trong một khoảng thời gian nhất định hay không?

1 – Có.

0 – Không.

Bạn cũng cần phải chú ý rằng, nếu năng lực của bạn không đủ, nó sẽ không thể vượt trội hơn và bạn cũng chẳng cần phải mất công trả lời cho câu hỏi liệu nó có bền vững hay không. Tương tự như thế, nếu năng lực của bạn không vượt trội, câu hỏi về tính bền vững của năng lực đó cũng trở nên vô nghĩa.

Dưới đây là bốn trường hợp chúng ta hay gặp khi đánh giá các doanh nghiệp:

1. [0] Khả năng không đủ: Đây là khả năng bị bác bỏ hoàn toàn. Nếu bạn không cải thiện khả năng này, bạn sẽ không thể cạnh tranh thành công trong thị trường.

2. [1,0] Năng lực đủ nhưng không vượt trội: Đánh giá này mang tính trung hoà - không gây hại và cũng không giúp ích gì cho công ty bạn.

3. [1,1,0] Năng lực vượt trội nhưng không bền vững: Năng lực này là lợi thế cạnh tranh song không tồn tại lâu dài. Chính vì thế, bạn cần phải tận dụng năng lực này càng nhanh càng tốt.

4. [1,1,1] Năng lực vượt trội và bền vững: Năng lực này là lợi thế cạnh tranh bền vững của doanh nghiệp và là nền tảng để định vị sản phẩm, dịch vụ của công ty bạn.

Đánh giá khả năng - Ví dụ về công ty bất động sản

Công ty bất động sản cần xem xét sự am hiểu và các khả năng khác của mình so với đối thủ cạnh tranh - đặc biệt là những khả năng liên quan đến những lợi ích có ý nghĩa quan trọng nhất đối với các thành viên của thị trường mục tiêu. Hình 11.2 biểu diễn những đánh giá đối với dịch vụ bất động sản. Ví dụ, giả sử bạn có trong tay những cơ sở thông tin về những ngôi nhà nhỏ mà các đối thủ không có được. Chính vì vậy, số điểm cho năng lực này sẽ là [1,1,1] - ưu thế cạnh tranh bền vững. Công ty bất động sản của bạn cũng có một đội ngũ nhân viên nhiệt tình nhưng các đối thủ cạnh tranh của bạn có thể bắt chước điều này khi tuyển dụng và

đào tạo nhân viên, chính vì vậy, đánh giá cho khả năng này sẽ là [1,1,0] - lợi thế cạnh tranh ngắn hạn. Những khả năng còn lại đều nhận được số điểm đánh giá trung bình.

XÁC ĐỊNH LỢI THẾ CẠNH TRANH VÀ ƯU THẾ LỢI ÍCH

Khi đã đánh giá khả năng của doanh nghiệp mình, bạn nên kiểm tra sơ đồ ưu thế lợi ích. Bạn bắt đầu từ những ưu thế lợi ích có ý nghĩa quan trọng nhất với các thành viên của thị trường mục tiêu và tìm kiếm thêm bất kỳ lợi ích nào cũng được đánh giá cao - [1,1,1] hoặc [1,1,0].

Ưu thế lợi ích được tìm thấy bằng cách xác định những lợi ích mà doanh nghiệp cần dùng đến một hoặc nhiều năng lực là lợi thế cạnh tranh để có được chúng. Những lợi ích này sẽ được chọn lựa để trở thành lợi ích trong định vị sản phẩm, dịch vụ.

Xác định lợi thế cạnh tranh và ưu thế lợi ích - Ví dụ về công ty bất động sản

Trong ví dụ về Công ty bất động sản, có một lợi thế cạnh tranh bền vững là cơ sở thông tin về những ngôi nhà nhỏ mà công ty tổng hợp được. Lợi thế này mang đến lợi ích quan trọng đối với những khách hàng thuộc phân đoạn gia đình trẻ - sự am hiểu về những ngôi nhà nhỏ - và cũng là lợi ích mà trong tương lai gần, đối thủ cạnh tranh khó bắt chước được. Lợi thế cạnh tranh ngắn hạn (nhân viên bán hàng nhiệt tình) cũng đem đến cho khách hàng một lợi ích quan trọng khác, đó là khả năng tìm được những ngôi nhà phù hợp với nhu cầu người mua.

KHÔNG CÓ LỢI THẾ CẠNH TRANH

Nếu bạn không thể tìm được một lợi thế cạnh tranh nào, đó sẽ là dấu hiệu cho thấy bạn không nên cố cung cấp một sản phẩm, hay dịch vụ cụ thể cho khách hàng trong một thị trường nhất định. Một sản phẩm hay dịch vụ không có lợi thế cạnh tranh (và chính vì thế không có ưu thế lợi ích) được gọi là hàng hoá đại trà. Loại hàng hoá này chỉ được bán với mức giá rất thấp bởi vì nó không có lợi ích nào vượt trội, khác biệt hẳn so với hàng hoá khác.

Trừ phi doanh nghiệp đưa ra mức giá thấp nhất (hoặc doanh nghiệp hoạt động trong thị trường được trợ giá) nếu không doanh nghiệp đó sẽ khó thành công với thứ hàng hoá đại trà này. Tuy nhiên, nếu chỉ hạ giá thành mà không tìm cho sản phẩm hay dịch vụ cụ thể lợi thế cạnh tranh trong thị trường nhất định nào đó, trước khi từ bỏ công việc kinh doanh này, bạn vẫn có thể xem xét

đến một số khả năng khác, như:

• Liệu bạn có cải thiện khả năng của doanh nghiệp hay không? Chẳng hạn như, bạn có thể phát triển các mối quan hệ với chủ cho vay không?

• Bạn tập trung vào một đối thủ cạnh tranh mục tiêu không? Điều này sẽ giúp bạn tránh được những đối thủ mạnh, đáng gờm.

• Bạn có thể tập trung vào một thành viên ra quyết định khác không? Không tập trung vào cả người chồng và vợ, liệu bạn có thành công hơn khi tập trung vào từng người trong số họ hay không?

• Bạn có thể tập trung vào một thị trường mục tiêu khác không? Nếu không có những thông tin mới về trường học, bạn thử tập trung vào những gia đình có con cái đã trưởng thành và con cái đã sống tự lập.

• Liệu bạn có nên phân đoạn lại toàn bộ thị trường hay không? Nếu không thể tìm được một phân đoạn mà bạn cho là doanh nghiệp mình sẽ giành được, bạn cần xem xét lại kế hoạch phân đoạn của doanh nghiệp.

CÁC PHÂN ĐOẠN KHÁC, NHỮNG THÀNH VIÊN KHÁC CỦA ĐƠN VỊ RA QUYẾT ĐỊNH VÀ NHỮNG ĐỐI THỦ MỤC TIÊU KHÁC

Chú ý rằng nếu muốn đánh giá các phân đoạn thị trường khác hay những thành viên khác của đơn vị ra quyết định, bạn không cần phải thực hiện lại phép phân tích trên. Nếu bạn thay đổi phân đoạn hay thành viên của đơn vị ra quyết định, tất cả những gì bạn cần phải làm là sắp xếp lại hàng ngang lợi ích theo mức độ ưu tiên của phân đoạn thị trường mới hay thành viên ra quyết định mới - còn những đánh giá về khả năng của doanh nghiệp vẫn được giữ nguyên như trước.

Nhưng nếu thay đổi đối thủ mục tiêu, bạn sẽ phải tiến hành phân tích lại bởi vì kết quả đánh giá năng lực lúc này có thể sẽ thay đổi.

XÁC ĐỊNH ĐỊNH VỊ

Định vị có hiệu quả dựa trên việc doanh nghiệp thực hiện tốt hơn hẳn lợi ích có ý nghĩa quan trọng với khách hàng mục tiêu và dựa trên năng lực để duy trì hiệu quả thực hiện lợi ích đó theo thời gian.

Trong ví dụ về Công ty bất động sản, bạn có thể mô tả định vị của doanh nghiệp mình là: "Chuyên gia về những ngôi nhà nhỏ, chúng tôi biết làm thế nào để tìm được một ngôi nhà vừa ý bạn." Cả hai lợi ích am hiểu về những ngôi nhà nhỏ và khả năng tìm được những ngôi nhà phù hợp với nhu cầu của khách hàng là những ưu thế lợi ích có ý nghĩa quan trọng với khách hàng mục tiêu và những lợi ích này được trợ giúp bởi các lợi thế cạnh tranh. Bạn thử tóm tắt quyết định định vị bằng những câu trả lời cho các câu hỏi trong bảng 11.3.

ĐỊNH VỊ VÀ GIÁ TRỊ CẢM NHẬN

Mặc dù đã có được định vị rõ ràng với ưu thế lợi ích rất mạnh, bạn vẫn cần nhớ rằng khách hàng sẽ không hay biết về điều đó. Phép phân tích lợi thế cạnh tranh chỉ ra những lợi ích doanh nghiệp bạn mang đến cho khách hàng vượt trội hơn so với những lợi ích của các đối thủ cạnh tranh. Những lợi ích này đem lại giá trị thực sự có liên quan đến những lợi ích bạn mang đến cho khách hàng. Bạn có thể sẽ vẫn cần chuyển những giá trị này thành giá trị do khách hàng cảm nhận khi truyền thông chúng đến khách hàng mục tiêu của doanh nghiệp hiệu quả.

Việc quản lí giá trị cảm nhận (xem lại Chương 5) bắt đầu từ giá trị thực bạn đem đến cho khách hàng. Tuy nhiên, nó đòi hỏi phải có quá trình truyền thông để đảm bảo khách hàng cảm nhận chính xác tất cả giá trị bạn đang cung cấp cho họ. Bạn không thể giả định họ biết giá trị đó - mà phải nói cho họ (Xem chi tiết ở Chương 17 nói về truyền thông)

Bảng 11.3. Mô tả định vị - Ví dụ về công ty bất động sản

Sản phẩm/dịch vụ: Bất Động Sản Phân đoạn thị trường mục tiêu: Gia đình trẻ	
Thành viên DMU mục tiêu	Người vợ và người chồng
Đối thủ cạnh tranh mục tiêu	Văn phòng thuộc chuỗi công ty bất động sản
Ưu thế về lợi ích	Am hiểu về những ngôi nhà nhỏ Khả năng tìm những ngôi nhà phù hợp với nhu cầu khách hàng
Lợi thế cạnh tranh	Dữ liệu về những ngôi nhà nhỏ Nhân viên nhiệt tình

KẾT LUẬN

Định vị là lựa chọn chiến lược quan trọng đối với tất cả doanh nghiệp. Việc định vị sản phẩm phụ thuộc vào nhu cầu khách hàng trong thị trường mục tiêu cũng như năng lực của doanh nghiệp trong mối tương quan với những đối thủ cạnh tranh. Định vị hiệu quả phải có ưu thế lợi ích được hỗ trợ bởi lợi thế cạnh tranh.

II

CẢI THIỆN CHIẾN LƯỢC MARKETING

12

TẠo ra tài sản có giá trị nhất: Thương hiệu

Gần như chắc chắn rằng thương hiệu là tài sản có giá trị nhất và quan trọng nhất của mỗi doanh nghiệp. Trong 10 thương hiệu lớn nhất thế giới thì mỗi thương hiệu có giá trị ước tính tới hàng tỉ đô la Mỹ (Xem Bảng 12.1). Nếu so sánh những con số này với giá bán trên thị trường của các công ty đang sở hữu thương hiệu sẽ dễ dàng nhận ra sức mạnh to lớn của nó. Đối với các công ty sản xuất hàng tiêu dùng, thông thường những thương hiệu được quản lí tốt chiếm khoảng từ 50% đến 80% tổng giá trị của công ty, còn đối với các công ty sản xuất hàng công nghiệp, tỉ lệ này là từ 10% đến 30%.

Như vậy thương hiệu có giá trị tương đương với một số tiền. Điều này không những đúng cho doanh nghiệp lớn mà còn đúng cả trong trường hợp của các doanh nghiệp nhỏ. Phương pháp quản lí thương hiệu có tác động rất lớn đến sự thành công của các doanh nghiệp.

Có một số nguyên tắc cơ bản để xây dựng và duy trì một thương hiệu mạnh. Chương này đề cập đến các nguyên tắc đó.

Bảng 12.1. Giá trị của thương hiệu so với trị giá của công ty sở hữu thương hiệu: (đơn vị tỉ đô la Mỹ)

Tên công ty	Giá trị của thương hiệu	Giá bán trên thị trường của công ty
Coca-cola	67,5	103,1
Microsoft	59,9	273,7
IBM	53,4	152,8
GE	47,0	372,1
Intel	35,6	149,4
Nokia	26,5	73,1
Disney	26,4	57,2
McDonald's	26,0	41,6
Toyota	24,8	140,9
Marlboro	21,2	134,8

Một số khái niệm trong phần "Các yếu tố cấu thành một thương hiệu" được trình bày tương tự như trong tác phẩm của một người bạn, đồng thời cũng là đồng nghiệp của tôi, Peter Farquhar.

CÁC THƯƠNG HIỆU MẠNH ĐƯỢC XÂY DỰNG NHƯ THẾ NÀO?

Trải qua thời gian, hay trên bất kì thị trường nào, thương hiệu cũng phải được xây dựng với sự kiên định và nhất quán tuyệt đối. Từ năm 1974 đến hết năm 1994, gần như năm nào hãng Burger King cũng thay đổi quảng cáo và định vị về thương hiệu. Chủ đề của họ trong suốt quãng thời gian này bao gồm: "Have It Your Way"(Hãy thưởng thức theo cách của bạn), "Best Darn Burger" (Mạng lưới burger tốt nhất), "Aren't You Hungry for Burger King now?" (Lúc này bạn không muốn thưởng thức Burger King?) "Search for Herb," (Tìm kiếm thảo mộc) "Sometimes You Gotta Break the rules" (Đôi lúc bạn cần phải phá lệ) hay "I Love This Place" (Tôi yêu nơi này). Thay đổi thường xuyên truyền thông thương hiệu không tạo dựng được thương hiệu. Trải qua khoảng thời gian kéo dài 20 năm tương tự như thế, truyền thông thương hiệu của McDonald's lại có tính kiên định và nhất quán hơn. Burger King quay trở lại với cái đã tạo nên định vị thương hiệu mạnh nhất cho họ, "Have It Your Way" và ngày nay, có vẻ như hãng này đi theo chiến lược xây dựng thương hiệu kiên định và

nhất quán.

Trải qua thời gian và trong bất kì thị trường nào, thương hiệu cũng phải được xây dựng với sự kiên định và nhất quán tuyệt đối.

Trong lĩnh vực thẻ tín dụng, định vị của hãng Visa "Every Where You Want To Be" (Bất kì nơi nào bạn muốn) được duy trì trong nhiều năm và được đổi mới thường xuyên dù khác nhau nhưng vẫn duy trì sự thể hiện sáng tạo trên nhãn hiệu. Chỉ sau khi thành công trong nhiều năm liền, hãng Visa mới chuyển sang chiến dịch "Life Accepts Visa" (Cuộc sống thừa nhận Visa). Cũng trong nhiều năm, việc xây dựng nhãn hiệu MasterCard không nhất quán cho đến khi chiến dịch "Priceless" (Vô giá) lần đầu tiên xuất hiện trước công chúng mang lại thành công rực rỡ.

Thương hiệu được hầu hết mọi người thừa nhận có giá trị lớn nhất là nhãn hiệu của hãng Coca-cola. Một thành viên trong hội đồng quản trị của hãng này cho rằng một trong những thành công của Coca-cola là đã hướng tính kiên định dài hạn tới một nhóm khách hàng cụ thể - những người trong độ tuổi từ 18 tới 25 - đối tượng có nhiều đặc điểm tương đồng trên toàn thế giới.

Doanh nghiệp của bạn có thể áp dụng các nguyên tắc tương tự như những nguyên tắc mà McDonald's, Visa, và Coca-cola áp dụng để xây dựng thương hiệu. Tạo dựng một thương hiệu đòi hỏi rằng nhãn hiệu của bạn sẽ biểu tượng cho cái gì và có những phương pháp nào để xây dựng và duy trì nó.

SỨC MẠNH CỦA THƯƠNG HIỆU TRUMP

Một công ty ở New York tên là Brand Keys (Chìa Khoá Nhãn Hiệu) đã thực hiện một cuộc khảo sát trên 500 người trưởng thành và đề nghị họ đánh giá về 1.200 nhãn hiệu thuộc các chủng loại mặt hàng khác nhau như quần áo, ngân hàng, và các nhà hàng bán đồ ăn nhanh. Trong lĩnh vực may mặc, những nhãn hiệu được ưa chuộng nhất là Chanel, Ralph Lauren, Issac Mizrahi, Victoria's Secret, và Donald Trump.

Tại thời điểm diễn ra cuộc khảo sát, bộ sưu tập quần áo dành cho phái mạnh Donal J. Trump Singature chỉ được bày bán ở gian hàng Federated Department Signature khoảng một năm. Thật hiếm thấy một thương hiệu nào xây dựng được trong khoảng thời gian ngắn như thế. Thông thường người ta phải mất từ năm đến bảy năm để tạo nên một thương hiệu. Chẳng hạn, nhãn hiệu Chanel phải mất hàng thập kỷ quảng cáo, marketing. Những người tham gia cuộc khảo sát cho rằng, nhãn hiệu Trump đồng nghĩa với "thoải mái, thời trang và vừa vặn". Không những thế, nhãn hiệu Trump còn khiến mọi người liên tưởng mạnh mẽ đến thành công trong công việc kinh doanh. Những lợi ích thiết thực và mang tính xúc cảm như thế cùng một lúc góp phần tạo nên một nhãn hiệu quần áo mới trong khoảng thời gian đáng ngạc nhiên.

THẾ NÀO LÀ MỘT THƯƠNG HIỆU?

Bạn định nghĩa thương hiệu như thế nào? Hãy dành thời gian suy nghĩ và ghi lại câu trả lời xuống dưới đây:

.....

Trong các buổi Xêmina về vấn đề quản trị thương hiệu mà tôi hướng dẫn, tôi thường đề nghị các thành viên tham dự viết lại định nghĩa của họ về thương hiệu. Đây là một số câu trả lời mà tôi nhận được:

“Một cái tên, hoặc logo ấn tượng khiến khách hàng ưa thích sản phẩm hơn”.

“Sự tín nhiệm và những lời hứa hẹn”.

“Một tập hợp các nhân tố có giá trị giúp nhận biết thương hiệu”.

“Bản chất và sức mạnh của mối quan hệ giữa khách hàng với thương hiệu”.

“Là cách thức khách hàng liên tưởng mạnh mẽ từ tên công ty tới một đặc điểm nào đó”.

“Sự khác biệt mà doanh nghiệp có thể tạo ra, cho phép doanh nghiệp bán sản phẩm với mức giá có lãi”.

Câu trả lời của bạn có giống với bất kì câu trả lời nào trên đây không? Trong suy nghĩ của nhiều người về định nghĩa thương

hiệu có sự thống nhất đáng ngạc nhiên. Mặc dù chi tiết của các định nghĩa này khác nhau, nhưng những cá nhân đưa ra các định nghĩa này gần như không thể phủ nhận hoàn toàn định nghĩa của người khác. Có một số định nghĩa tập trung chủ yếu vào tên và logo, một số lại tập trung vào những thuộc tính của thương hiệu, số khác lại thiên về giá trị, hoặc mối liên hệ giữa nhãn hiệu và khách hàng, nhưng tựu chung lại, tất cả các định nghĩa này đều thống nhất với nhau.

CÁC YẾU TỐ CẤU THÀNH NÊN THƯƠNG HIỆU

Một thương hiệu gồm ba yếu tố chính như sau:

1. Đặc điểm nhận biết: Tên, logo, màu sắc, hình dạng, hương vị, mùi vị, cảm giác - bất cứ thứ gì gợi cho khách hàng hình dung những thuộc tính của thương hiệu.

2. Thuộc tính: Các liên tưởng về thương hiệu trong tâm trí của khách hàng. Những thuộc tính này gồm có chính sản phẩm hoặc dịch vụ của doanh nghiệp, những yếu tố đặc trưng, những tiện ích, và các nhu cầu cần thiết.

3. Liên tưởng của khách hàng khi nghe và nhìn thấy thương hiệu: Đây là mối liên hệ giữa các đặc điểm nhận biết và những thuộc tính của nhãn hiệu.

Các đặc điểm nhận biết

Những đặc điểm nhận biết chuyển tải các dấu hiệu của định vị thương hiệu đến với khách hàng. Diageo dự kiến tăng chi phí dành cho marketing lên 50% để đổi mới sản phẩm Smirnoff bằng cách nhấn mạnh vào di sản ở nước Nga của hãng. Để thực hiện thay đổi này, họ đã phát triển đặc điểm nhận biết mới - một nhãn hiệu được tạo ra bằng sự phối hợp hai màu trắng bạc và chuyển từ "Smirnoff" sang viết dưới dạng các chữ cái Kirin (bảng chữ cái Kirin được sử dụng trong một số ngôn ngữ Xla-vơ, chẳng hạn như tiếng Nga). Những đặc điểm nhận biết cần phải đặt ở vị trí dễ nhìn thấy vì chúng là những đầu mối dẫn dắt liên tưởng trong tâm trí khách hàng. Hãng Texas Instruments đã thuyết phục các nhà sản xuất ti vi đặt logo DLP trên mặt trước của tất cả các máy thu hình có sử dụng công nghệ DLP của họ - tương tự như chiến dịch "Intel Inside" của hãng Intel.

Khi bạn thay đổi bất kì một đặc điểm nhận biết nào thì có nghĩa là bạn đang thay đổi thương hiệu của mình. Trong nhiều năm, hãng bảo hiểm Prudential đã sử dụng hình ảnh hòn đá Rock of

Gibraltar làm logo của mình. Từ năm 1902, hãng đã tiến hành sửa đổi, và đến năm 1984, logo đã bị thay đổi rất nhiều, nó giống như mã số kẻ sọc trên hàng hoá hơn là Rock of Gibraltar. Nhưng chỉ một năm sau, Prudential phải quay lại logo cũ, với hình ảnh viên đá dễ nhận biết hơn.

Những thuộc tính của thương hiệu

Thông thường, khi bạn đề cập đến một thương hiệu, thuộc tính đầu tiên mọi người chú ý chính là sản phẩm và dịch vụ của thương hiệu đó. Không hề có bất kì điều gì sai đối với vấn đề này cả - người ta muốn biết thương hiệu của bạn đại diện cho sản phẩm và dịch vụ nào. Tuy nhiên, ngoài sản phẩm và dịch vụ, thương hiệu nên hướng tới những thuộc tính khác nữa. Nó cũng cần làm cho khách hàng nghĩ tới những lợi ích, hay những nhu cầu cần thiết khác nữa.

Hầu hết thương hiệu được xây dựng bằng các thuộc tính hàm chứa những lợi ích thiết thực. Holiday Inn đã cố gắng giành lại khách hàng là những người đã chuyển sang sử dụng những khách sạn loại bình dân rẻ hơn hoặc những khách sạn hạng sang hơn đôi chút bằng cách mang đến nhiều tiện ích thiết thực như đường truyền Internet, wifi tốc độ cao, nơi làm việc có diện tích lớn hơn và một chiếc ghế tựa phù hợp với tiêu chuẩn lao động. Họ cũng chú ý những đặc điểm nhận biết của mình - thiết kế lại biểu tượng nhằm gợi lại hình tượng Holiday Inn của quá khứ, đồng thời cũng gợi nhớ hình ảnh chiếc khăn tắm Holiday Inn sọc xanh lá cây.

Nếu có thể, bạn nên xây dựng thương hiệu trên cơ sở các lợi ích dễ mang lại những tác động cảm xúc, điều này tránh được sự bắt chước của các đối thủ cạnh tranh đồng thời sẽ tạo ra ảnh hưởng lớn hơn đến quyết định mua sắm của khách hàng hơn là chỉ có các lợi ích thiết thực đơn thuần. Chẳng hạn, giữa thế kỷ XIX, khi động cơ hơi nước và các tàu biển chở khách tạo ra nhu cầu cần có những chiếc va li thẩm mỹ, Louis Vuiton đã phát triển những chiếc va li có thể xếp thành chồng và không thấm nước - đầy những tiện ích thiết thực. Ông cũng khôn ngoan khi bao phủ những chiếc vali này bằng những tấm vải bạt có in hình logo. Sau đó, những chiếc vali và sự mở rộng thương hiệu đã trở thành nền tảng cho một đế chế, được xây dựng trên cơ sở lợi ích về cảm xúc của phong cách và thời trang của những người nổi tiếng, đáng được tôn trọng như Coco Chanel.

Các lợi ích của bạn phải mang lại được cho khách hàng kiên định trong bất kì thời điểm nào. Mỗi tháng, các chuyên gia về công

nghệ DLP của hãng Texas Instrument thường tiếp xúc với các đại lý bán lẻ của họ ít nhất một lần để kiểm tra xem các máy thu hình được điều chỉnh chính xác chưa và phân phát các video clip cho thấy các ti vi của họ có chất lượng hình ảnh tốt như thế nào.

Thương hiệu của bạn nên được gắn với nhu cầu của thị trường chứ không nên gắn với với một sản phẩm hay dịch vụ cụ thể. Nếu công nghệ thay đổi và sản phẩm hoặc dịch vụ đó biến mất, lúc bấy giờ thương hiệu sẽ chịu những tác động xấu nếu mối liên kết chính của nó được gắn với công nghệ lạc hậu. Chẳng hạn, nhãn hiệu Kodak từ lâu được liên tưởng mạnh mẽ với sản phẩm phim nhiếp ảnh. Theo một phóng viên: "Đối với một công ty tồn tại 115 năm và không có đối thủ trong thị trường nhiếp ảnh, thì điều đáng bàn cãi hơn là nhãn hiệu của họ có gây được sự thích thú đối với thế hệ người tiêu dùng trẻ hơn, am hiểu về kỹ thuật hơn hay không". Trong suốt khoảng thời gian 5 năm, việc ước lượng giá trị nhãn hiệu công khai cho thấy giá trị của nhãn hiệu Kodak đã giảm 7 tỉ đô la Mỹ - tổn thất này tương đương với khoảng ½ giá trị của thương hiệu. Hiện nay, vấn đề quản trị thương hiệu vẫn đang là mối quan tâm cốt yếu của hãng Kodak.

Liên tưởng

Liên tưởng là những sợi dây trong tâm trí khách hàng dẫn họ đi từ đặc điểm nhận biết thương hiệu tới đặc tính của thương hiệu. Do việc xây dựng các mối liên tưởng trong tâm trí khách hàng mất rất nhiều thời gian nên việc xây dựng thương hiệu cũng không thể diễn ra nhanh chóng.

Nếu bạn không duy trì được sự phổ biến của các liên tưởng trong nhãn hiệu của bạn theo thời gian nó rất có thể sẽ bị "chìm nghỉm". Ví dụ, doanh thu của hãng quần jean Levi's trượt từ mức cao nhất là 7,1 tỉ đô la năm 1996 xuống còn khoảng 4 tỉ đô la vào năm 2003. Trong những năm 1960, nhãn hiệu này được rất nhiều người biết tới nhưng càng về sau, hãng này không duy trì được định vị đối với khách hàng mua quần jean. Theo Lew Frankfort, Giám đốc điều hành của Tập đoàn Coach: "Levi's không tạo ra được những "mối liên hệ về cảm xúc" khiến khách hàng trung thành với thương hiệu... Các giám đốc của Levi's chỉ nhìn nhận mình như một công ty may và bán đồ jean với số lượng lớn và điều này trái ngược hẳn với các công ty khác trên thị trường Mỹ." Việc phân phối sản phẩm qua các cửa hàng như J.C. Penney và Sears có vẻ như không tiếp thêm sinh lực cho định vị thương hiệu của họ. Những khách hàng tìm kiếm những sản phẩm hoặc phải hợp túi tiền, hoặc phải thật thời trang không chọn mua sản phẩm

của Levi's - đây chính là một ví dụ tiêu biểu minh hoạ cho hiện tượng vẫn được gọi là "mắc kẹt ở lưng chừng" được nói đến trong Chương 5.

Việc xây dựng những mối liên tưởng về thương hiệu đòi hỏi phải thống nhất. Sau khi chọn được định vị cho nhãn hiệu thì tất cả những đầu mối tiếp xúc của bạn với khách hàng phải được sắp đặt cẩn thận để truyền tải thông điệp nhãn hiệu thống nhất đến khách hàng. Điều đặc biệt quan trọng là tất cả các nhân viên trong doanh nghiệp của bạn cần phải nắm được định vị thương hiệu cũng như lý do tại sao duy trì định vị thương hiệu thống nhất lại có ý nghĩa quan trọng đến vậy.

TẠO RA ĐỊNH VỊ THƯƠNG HIỆU

Định vị thương hiệu xuất phát từ định vị sản phẩm, dịch vụ (xem lại Chương 11).

Định vị sản phẩm, dịch vụ thường bao gồm những lợi ích được khách hàng mục tiêu ưu tiên cao và doanh nghiệp thực hiện những lợi ích này tốt hơn bất kì đối thủ cạnh tranh nào khác. Trong khi đó, định vị thương hiệu chỉ nên nhắc đến một số ít lợi ích - lý tưởng nhất chỉ là một, hai hoặc có thể dừng lại ở ba lợi ích.

Tại sao chỉ có một số ít lợi ích như vậy? Lý do bởi vì khách hàng không thể nhớ nổi một danh sách dài các lợi ích. Khi nhìn những danh sách dài, họ chỉ nhớ được một vài lợi ích trong số đó, nhưng chưa chắc đó là những lợi ích bạn mong muốn họ nhớ tới nhất. Bắt buộc bạn phải làm cho định vị thương hiệu trở nên rõ ràng để truyền đạt nó hiệu quả giúp khách hàng mục tiêu nhanh chóng nhận biết và nhớ đến nó.

Marketing và xây dựng thương hiệu gắn bó chặt chẽ. Điểm khác biệt giữa marketing và xây dựng thương hiệu có lẽ nằm ở các nguyên tắc. Việc xây dựng thương hiệu mạnh đòi hỏi doanh nghiệp phải tuân thủ hai nguyên tắc: chỉ được lựa chọn một số ít lợi ích làm định vị thương hiệu và truyền thống nhất định vị đó trên bất kì thị trường và trong bất kì thời gian nào. Nhưng một số nhà quản lí tỏ ra miễn cưỡng khi chỉ được chọn một số lợi ích. Tuy nhiên, nếu không làm theo nguyên tắc này, doanh nghiệp sẽ có ít cơ may xây dựng được một thương hiệu mạnh.

Khi được hỏi làm thế nào để duy trì sự thống nhất của nhãn hiệu BMW, Helmut Panke, Giám đốc điều hành của BMW, đã trả lời: "Nhiệm vụ lớn lao nhất (khi giữ sự thống nhất của nhãn hiệu) là

nói 'Không.' Bởi vì cuối cùng, điểm mấu chốt của phương pháp quản lí thương hiệu chính là ở chỗ hiểu thương hiệu là giống như một lời hứa, và lời hứa đó phải được thực hiện dù ở bất cứ đâu, vào bất cứ thời điểm nào. Do đó, khi có điều gì không phù hợp, anh phải đảm bảo rằng mình sẽ không thực hiện điều đó." Hãng BMW đã nói "Không" với việc sản xuất xe tải nhỏ vì họ cảm thấy rằng việc sản xuất này không thống nhất với định vị của nhãn hiệu BMW mà họ khao khát đạt được lúc đó.

XÂY DỰNG THƯƠNG HIỆU

Để xây dựng một thương hiệu, bạn cần phải:

• Chọn một thị trường mục tiêu.

• Lựa chọn những lợi ích chính để định vị sản phẩm hoặc dịch vụ.

• Xác định những thuộc tính gắn với thương hiệu trong nhận thức hiện tại của khách hàng trong thị trường mục tiêu.

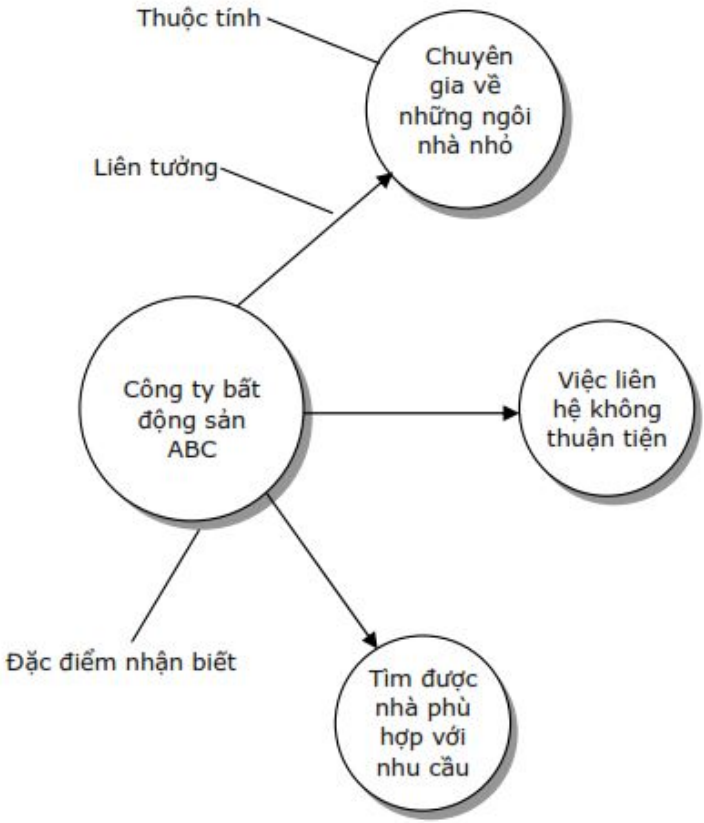
• Tìm hiểu sự khác nhau giữa những thuộc tính của thương hiệu trong nhận thức của khách hàng với những thuộc tính bạn mong muốn họ nhận thức từ thương hiệu của bạn.

• Phát triển một chiến lược truyền thông nhằm xây dựng những mối liên tưởng của khách hàng đối với thương hiệu như mong muốn.

XÂY DỰNG THƯƠNG HIỆU - VÍ DỤ TRONG LĨNH VỰC BẤT ĐỘNG SẢN

Trong ví dụ về lĩnh vực bất động sản trong các chương trước, định vị tốt nhất cho người kinh doanh bất động sản dường như là "chuyên gia của những ngôi nhà nhỏ" đối với các hộ gia đình và các cặp vợ chồng trẻ. Đó là định vị giúp thương hiệu của họ có thể tồn tại.

Hình 12.2. Kiểm kê liên tưởng - Ví dụ về công ty bất động sản


Thuộc tính
Chuyên gia về những ngôi nhà nhỏ
Liên tưởng
Công ty bất động sản ABC
Việc liên hệ không thuận tiện
Đặc điểm nhận biết
Tìm được nhà phù hợp với nhu cầu

Giả sử việc kiểm kê liên tưởng (Hình 12.2) chỉ ra rằng có nhiều khách hàng liên tưởng nhà kinh doanh bất động sản với "chuyên gia về những ngôi nhà nhỏ." Đó là một thông tin tích cực nhưng họ vẫn muốn lặp đi lặp lời nhắn đó trong tất cả các hoạt động.

Để duy trì định vị thương hiệu, nhà kinh doanh bất động sản muốn chắc chắn rằng tại mọi mối giao tiếp với khách hàng định vị đó ngày càng được củng cố. Do đó, bất kì quảng cáo nào cũng phải lặp đi lặp lại định vị đó. Hơn nữa, bất kì một dấu hiệu nào, các đồ dùng văn phòng, cũng như các sản phẩm khuyến mại đều phải nhấn mạnh vào định vị đó.

Còn một vấn đề đặc biệt quan trọng nữa là tất cả nhân viên phải hiểu rõ định vị của thương hiệu, cũng như những lý do chính khiến họ phải củng cố nó. Nhà kinh doanh bất động sản cần giải thích về định vị thương hiệu cho nhân viên đồng thời cũng cần cung cấp cho họ những tài liệu mô tả định vị thương hiệu và những hướng dẫn khi họ tiếp xúc với khách hàng. Trong trường hợp của công ty bất động sản mà chúng ta đang xét, tất cả các

nhân viên của công ty nên thường xuyên đề cập đến định vị "chuyên gia về những ngôi nhà nhỏ".

Những thuộc tính được liên tưởng tới thương hiệu có thể mang ý nghĩa tiêu cực. Chẳng hạn, nếu việc kiểm kê liên tưởng chỉ ra rằng: "Việc liên lạc không thuận tiện" là liên tưởng của khách hàng về công ty bất động sản (Hình 12.2) đồng thời đây lại là mối quan tâm lớn của khách hàng mục tiêu, khi đó công ty sẽ tìm mọi cách để thay đổi tình trạng này. Điều này có thể thực hiện được bằng cách chỉ ra việc đi đến công ty dễ dàng như thế nào, cũng như thông báo thời gian làm việc của các văn phòng.

Bất kỳ tuyên bố nào về lợi ích và là một phần của định vị thương hiệu cũng cần mang tính xác thực, bởi vì nó sẽ nhận được sự chú ý và xem xét kỹ lưỡng từ phía khách hàng. Nếu những tuyên bố lợi ích này không xác thực, khách hàng nhanh chóng phát hiện và sau đó họ có thể sẽ không tin vào những tuyên bố tiếp theo mà doanh nghiệp đưa ra.

TRUYỀN THÔNG THƯƠNG HIỆU TỚI TẤT CẢ THÀNH VIÊN CỦA DOANH NGHIỆP

Những nghiên cứu do Ban Hội thảo và Trung tâm hiệu quả sản xuất và chất lượng tiến hành cho thấy hai trong những bộ phận quan trọng nhất của việc xây dựng thương hiệu mạnh là sự trợ giúp của ban quản lí cấp cao và sự góp sức của các nhân viên.

Nhiều doanh nghiệp có "Sổ tay chỉ dẫn kiểu dáng" - với những thông tin liên quan đến việc nên bố trí tên và logo như thế nào. Những doanh nghiệp công phu trong nỗ lực marketing còn đi xa hơn thế - họ có cái mà chúng ta có thể gọi là "sách thương hiệu."

Sách thương hiệu không chỉ chứa tất cả các thông tin trong sổ tay chỉ dẫn kiểu dáng mà còn giải thích tại sao việc tất cả mọi người trong doanh nghiệp nắm rõ về thương hiệu và hỗ trợ các nỗ lực xây dựng thương hiệu lại quan trọng đến thế.

Bảng 12.3 là một mẫu chung và các nội dung của cuốn sách thương hiệu. Trong đó, phần đầu của cuốn sách này đưa ra những lý do cơ bản của việc xây dựng thương hiệu, phần còn lại là những chi tiết về việc nên truyền thông thương hiệu như thế nào.

Bảng 12.3. Cuốn sách thương hiệu

Sức mạnh của thương hiệu:

Giá trị đối với khách hàng

Giá trị đối với doanh nghiệp

Các thương hiệu được xây dựng và quản lí bằng cách nào?

Sự thống nhất theo thời gian và trên các thị trường

Hiểu thương hiệu và các quy tắc xây dựng thương hiệu

Tại sao phải xây dựng thương hiệu?

Thế nào là thương hiệu?

Các đặc điểm nhận biết

Các thuộc tính của thương hiệu

Các liên tưởng khi khách hàng nghe hoặc nhìn thấy thương hiệu

Thương hiệu của doanh nghiệp chúng ta là gì?

Logo và các đặc điểm nhận biết khác:

Tính cách và giá trị

Sự hứa hẹn

Sự hứa hẹn của thương hiệu doanh nghiệp:

Ý nghĩa đối với khách hàng

Giữ lời hứa

Đối tượng khán thính giả của chúng ta là những ai?

Nhu cầu của họ

Làm sao chúng ta đáp ứng được những nhu cầu này

Nói bằng một giọng thương hiệu:

Thanh điệu và phong cách

Hướng dẫn kiểu dáng logo

Hướng dẫn kiểu dáng của các yếu tố tạo hình

Hướng dẫn phông chữ

Hướng dẫn phong cách quảng cáo

(Các hướng dẫn kiểu dáng khác)

Làm sao để trở thành thương hiệu mạnh nhất?

Phụ lục:

Những câu hỏi thường gặp

Bản liệt kê những mục cần kiểm tra trong truyền thông thương hiệu

(Những điều nên và không nên)

Có thể bạn không cần đến một cuốn sách thương hiệu nhưng tất cả thành viên trong doanh nghiệp của bạn cần phải hiểu được lý do tại sao việc quản lí thương hiệu đúng đắn lại rất quan trọng cũng như phải nắm được vai trò của họ trong quản lí thương hiệu. Bạn có thể truyền đạt tầm quan trọng của thương hiệu trong một cuộc họp, bằng thư điện tử hay có thể qua một, hoặc hai trang giấy giải thích và mô tả thương hiệu. Dù bạn có thực hiện bằng bất kỳ cách thức nào, để có được một thương hiệu mạnh, điều thiết yếu chính là vấn đề truyền thông thương hiệu trong nội bộ doanh nghiệp.

KẾT LUẬN

Thương hiệu, hay danh tiếng của doanh nghiệp và sản phẩm, dịch vụ sẽ là tài sản vô cùng có giá trị nếu được quản lí tốt. Những nguyên tắc chủ yếu trong việc quản lí thương hiệu mạnh là: việc định vị phải được xem xét kỹ lưỡng tới từng chi tiết nhỏ; phương pháp thực hiện các chương trình truyền thông thương hiệu phải thống nhất; và tất cả các thành viên của doanh nghiệp phải nắm được định vị thương hiệu.

13

Xây dựng kế hoạch phát triển

Bạn muốn doanh nghiệp mình ngày càng phát triển hơn nữa. Bạn đã tung sản phẩm và dịch vụ ra thị trường, nhưng bạn có cảm thấy rằng mình có khả năng tăng doanh thu và lợi nhuận của doanh nghiệp không. Marketing có thể giúp bạn chèo lái doanh nghiệp đi tới con đường phát triển rực rỡ nhất - với nhiều lợi nhuận và ít rủi ro hơn.

Những doanh nghiệp không đề ra kế hoạch phát triển thường bị cám dỗ bởi các mục tiêu mang tính cơ hội - kinh doanh với lợi nhuận ngắn hạn nhưng không thể dẫn doanh nghiệp phát triển, hoặc tồi tệ hơn, tạo ra những tác động tiêu cực đối với doanh nghiệp. Kế hoạch phát triển đưa ra những chỉ dẫn mang tính lâu dài cho doanh nghiệp cũng như các phương pháp để duy trì được con đường phát triển ổn định. Đó chính là lý do tại sao bạn cần phải có kế hoạch phát triển. Đó cũng chính là lý do tại sao bạn nên đọc chương này.

MA TRẬN PHÁT TRIỂN

Bạn có thể phát triển doanh nghiệp thông qua con đường tìm kiếm khách hàng mới (thị trường mới) hay bằng cách tạo ra những sản phẩm mới, dịch vụ mới (công nghệ mới). Những con đường phát triển này có thể được xây dựng và đánh giá có hệ thống nhờ vào ma trận phát triển (Hình 13.1), phương pháp thường được gắn với cái tên Ignor Ansoff, người tiên phong trong việc lập kế hoạch chiến lược.

ĐƯỜNG LỐI PHÁT TRIỂN THỊ TRƯỜNG: TOÀ THÁP VÀ KHÁCH SẠN QUỐC TẾ TRUMP

Toà tháp và khách sạn quốc tế Trump tại Las Vegas

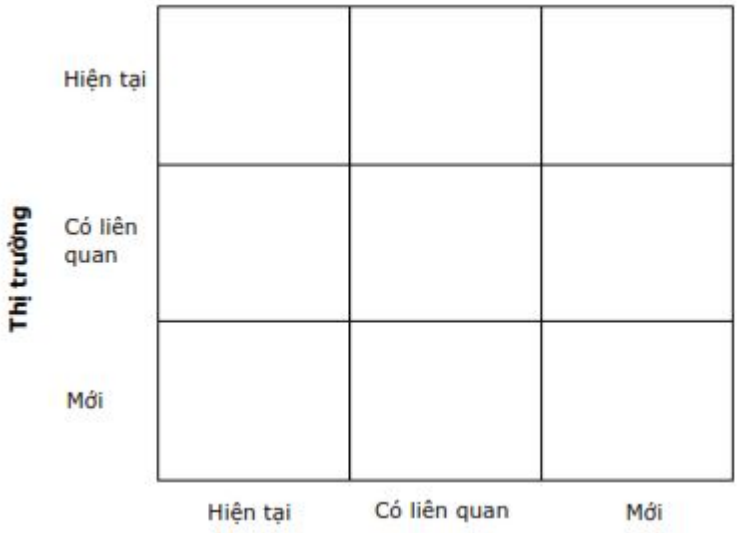
Bạn có thể phát triển doanh nghiệp theo hai hướng: thị trường hoặc sản phẩm, dịch vụ. Toà tháp và Khách Sạn Quốc Tế Trump chọn thị trường làm phương hướng phát triển.

Toà tháp và khách sạn đầu tiên được xây dựng ở thành phố New York. Tiếp theo, toà nhà này là các toà tháp và Khách Sạn Quốc Tế tại Chicago, Las Vegas và Fort Lauderdale. Tổ chức Trump cũng đang lên kế hoạch xây dựng thêm một toà tháp khách sạn nữa tại Dubai.

Việc định vị mỗi toà nhà này đều giống nhau - về mức độ sang trọng cũng như chế độ quản lí, nhưng thị trường cho mỗi toà nhà lại khác nhau. Chẳng hạn, những nhà đầu tư (khách hàng) của toà nhà ở Chicago có xu hướng đến từ khu ngoại ô của Chicago, trong khi đó những nhà đầu tư ở Las Vegas lại đến từ rất nhiều nơi khác nhau. Còn những nhà đầu tư ở Fort Lauderdale thường là những đối tượng đã nghỉ hưu. Tuy nhiên, sức mạnh của sản phẩm - cách bài trí sang trọng và dịch vụ cao cấp - đã hấp dẫn được tất cả những nhóm khách hàng mục tiêu đa dạng này. Sức mạnh của thương hiệu và sản phẩm đã khiến tập đoàn thành công trong những thị trường mới này.

Khách hàng hiện tại: là những khách hàng mà bạn đang tiến hành giao dịch, hay chính xác hơn là những khách hàng bạn đã tạo dựng được mối quan hệ.

Hình 13.1: Ma trận phát triển



Khách hàng liên quan là những khách hàng giống, hoặc có nét tương đồng với khách hàng hiện tại của bạn, nhưng bạn chưa có mối quan hệ kinh doanh.

Khách hàng mới là những khách hàng có thể không có mối liên hệ với bạn, nhưng bạn muốn tập trung nỗ lực vào những khách hàng này.

Sản phẩm hay dịch vụ hiện tại là những sản phẩm và dịch vụ bạn đang tiến hành marketing.

Sản phẩm hay dịch vụ liên quan là những sản phẩm, dịch vụ tương đồng với sản phẩm, dịch vụ hiện tại nhưng có thể cần thêm một khả năng mới để sản xuất và cung cấp.

Sản phẩm hay dịch vụ mới là những sản phẩm, dịch vụ được coi là mới đối với doanh nghiệp (nhưng không nhất thiết phải mới với thế giới).

Hướng phát triển khách hàng sẽ chạy từ khách hàng hiện tại sang khách hàng mới, tức từ đỉnh xuống đáy ma trận phát triển. Còn hướng phát triển sản phẩm, dịch vụ sẽ chạy từ sản phẩm, dịch vụ hiện tại sang sản phẩm, dịch vụ mới, tức từ trái sang phải.

CHỌN NHỮNG CON ĐƯỜNG PHÁT TRIỂN MỚI: VÍ DỤ VỀ CÂU LẠC BỘ SỨC KHOẺ

Giả sử bạn đang điều hành một câu lạc bộ sức khoẻ có đối tượng khách hàng là nam giới trong độ tuổi từ 30 đến 40. Hướng phát

triển sản phẩm, dịch vụ của câu lạc bộ là mở các lớp pilates khác nhau (Pilates là một hệ thống các bài tập rèn luyện thân thể bao gồm điều hoà hơi thở, cử động...), hay đặt thêm một quầy nước ép hoa quả phục vụ khách hàng hiện tại. Trong khi đó, hướng phát triển khách hàng là xúc tiến mở những chương trình luyện tập cho phụ nữ trong cùng độ tuổi hoặc lớn tuổi hơn.

Bạn cũng có thể kết hợp cả hai hướng phát triển. Chẳng hạn, nếu cảm thấy các bài tập pilates sẽ đặc biệt được khách hàng nữ yêu thích, bạn có thể mở các lớp pilates cho đối tượng khách hàng nữ và cùng lúc phát triển theo cả hai hướng: khách hàng và sản phẩm, dịch vụ. Cần chú ý rằng, càng đi xa hơn trên ma trận phát triển, bạn càng gặp nhiều rủi ro, và nếu đi theo cả hai hướng dịch vụ và khách hàng cùng lúc lại đòi hỏi doanh nghiệp phải tinh tế khi thực hiện.

RỦI RO TRONG PHÁT TRIỂN

Sự phát triển thường song hành cùng những rủi ro, do đó nếu đang cân nhắc giữa các cơ hội phát triển, bạn cần phải đánh giá cả những nguy cơ cũng như những lợi ích. Các ma trận phát triển thể hiện rõ nét những rủi ro mà doanh nghiệp có thể gặp phải. Khi bạn di chuyển trên ma trận này - sang bên phải hay xuống phía dưới, nguy cơ rủi ro tăng dần. Trên thực tế, nhiều người cho rằng con đường nhiều rủi ro nhất là di chuyển xuống phía dưới, theo đường chéo chính của ma trận - từ khách hàng và sản phẩm hiện tại sang khách hàng và sản phẩm mới.

Lý do khiến các bước di chuyển trên ma trận được coi là có rủi ro nằm ở chỗ bất cứ khi nào chuyển sang một thị trường mới hay sản phẩm, dịch vụ mới, bạn cần phải có những kiến thức quản lí mới. Cách đây vài năm, một số hãng hàng không cho rằng có thể theo đuổi hướng phát triển dịch vụ bằng cách mở thêm dịch vụ khách sạn và dịch vụ cho thuê xe, đáp ứng nhu cầu của khách hàng là doanh nhân. Nhưng sau đó, họ nhận ra việc này không hề đơn giản. Mỗi công việc đều đòi hỏi những kiến thức, những hiểu biết riêng. Thêm vào đó, việc quản lí nhiều công việc không phải lúc nào cũng dễ dàng - sẽ nảy sinh những vấn đề liên quan đến thông tin và sự khác biệt văn hoá khiến hướng kinh doanh đó của doanh nghiệp chỉ có ý nghĩa trên giấy tờ chứ không có giá trị gì trong thực tế.

Lý do khiến các bước di chuyển trên ma trận được coi là có rủi ro nằm ở chỗ bất cứ khi nào chuyển sang một thị trường mới hay một sản phẩm, dịch vụ mới, bạn cần phải có những kiến thức quản lí mới.

Có thể phân chia những kiến thức cần phải nắm được thành hai nhóm sau:

1. Kiến thức về sản phẩm, dịch vụ mới: Chính là việc hiểu làm thế nào để sản xuất được sản phẩm và dịch vụ. Ví dụ như, trước đây hãng KFC thuộc quyền sở hữu của một công ty rất ít kinh nghiệm trong lĩnh vực nhà hàng. Công ty mẹ này phát hiện ra là việc mở một chuỗi cửa hàng bán đồ ăn sẵn đòi hỏi những kỹ năng rất khác với kỹ năng mà họ đang có. Thay vì điều hành những công ty lớn, lúc này công ty mẹ phải quản lí hàng trăm "công ty" nhỏ, bởi vì mỗi một nhà hàng là một cơ sở tương đối độc lập. Trong lĩnh vực kinh doanh nhà hàng, một trong những kỹ năng chủ yếu là phải nắm được các vấn đề về bất động sản và sự luân chuyển người và hàng hoá - những kỹ năng này hoàn toàn khác với những kỹ năng cần thiết để sản xuất ra được một sản phẩm tiêu dùng. Khi nhận ra những khó khăn do thiếu hiểu biết về kinh doanh nhà hàng, công ty đã phải bán KFC.

2. Kiến thức về khách hàng: Trong khi việc am hiểu những vấn đề liên quan đến sản phẩm, dịch vụ có thể sẽ rất khó khăn thì nhiều doanh nghiệp lại khiến mình khó khăn hơn do không có những thông tin đầy đủ liên quan đến khách hàng mới mà họ đang tìm cách thu hút. Marketing quốc tế đã chứng kiến nhiều trường hợp liên quan đến việc thiếu hụt thông tin về khách hàng, trong đó có nhiều câu chuyện liên quan tới các rắc rối xảy ra khi phát âm tên công ty hay dịch slogan sang tiếng bản địa. (Slogan nổi tiếng của Hertz "We put you in the driver's seat" (Chúng tôi đặt bạn ở vị trí của người điều khiển) bị biến thành "We make a chauffer out of you" (Chúng tôi đưa một chiếc lò ra xa bạn) do lỗi sai khi dịch từ tiếng Đức sang tiếng Anh).

Những vấn đề quan trọng liên quan đến kiến thức về khách hàng mà doanh nghiệp cần nắm được là sự kỳ vọng, thái độ và hành vi của khách hàng. Chẳng hạn CocaCola được tiêu thụ theo những phương thức khác nhau ở những thị trường khác nhau. Ở một số nước, loại nước ngọt này được bán cùng các bữa ăn, trong khi ở một số nước khác CocaCola lại được tiêu thụ trong những giờ nghỉ giải lao. Hay như loại thuốc chữa đau họng của Hall's, ở một số nước, loại thuốc này được bán dưới dạng thức ăn trong khi ở một số nước khác, nó lại có dạng viên. Nắm được các kiểu hành vi của khách hàng trong thị trường có ý nghĩa quan trọng trong việc định vị sản phẩm, dịch vụ và trong truyền thông với khách hàng. Chính vì thế, hai hãng CocaCola và Hall's đã biến đổi quảng cáo của mình để phù hợp với hành vi và nhu cầu của khách hàng trong những thị trường đa dạng. Di chuyển xuống theo đường

chéo chính của ma trận phát triển sẽ gặp nhiều rủi ro nhất. Do nó đòi hỏi doanh nghiệp phải cùng một lúc có được những thông tin về sản phẩm cũng như về khách hàng. Không những thế, bạn có thể sẽ còn cần thay đổi cả doanh nghiệp của mình, và đó thường là những thay đổi rất lớn.

Di chuyển xuống theo đường chéo chính của ma trận phát triển sẽ gặp nhiều rủi ro nhất. Do nó đòi hỏi doanh nghiệp phải cùng một lúc có được những thông tin về sản phẩm cũng như về khách hàng.

Trong suốt những năm 1950, 1960 - khoảng thời gian cạnh tranh tương đối bình lặng - ở Mỹ xuất hiện nhiều công ty được gọi là tập đoàn. Các công ty này giành được những công ty thuộc nhiều ngành công nghiệp khác nhau. Chẳng hạn như hãng Singer đã chuyển từ lĩnh vực kinh doanh chính là máy khâu sang việc mua lại các công ty khác, chẳng hạn như Friden, một công ty chuyên sản xuất máy tính cơ học.

Trong giai đoạn môi trường cạnh tranh bình lặng, bạn có thể đánh giá kết quả hoạt động của các tập đoàn này bằng cách kiểm tra thông tin tài chính chuẩn. Vào những năm 50, 60, các tập đoàn có khuynh hướng nhìn nhận những công ty mà mình giành được đơn giản như thể khi mua cổ phiếu. Rắc rối bắt đầu xuất hiện khi môi trường cạnh tranh trở nên ồn ã - người ta không thể quản lí doanh nghiệp thụ động. Trong suốt giai đoạn này, nhiều tập đoàn nhận ra rằng, họ không có sự am hiểu về sản phẩm, dịch vụ hay khách hàng để quản lí các công ty con hiệu quả. Và hãng Singer đã phải bán Friden khi có những bằng chứng rõ ràng rằng chẳng bao lâu nữa loại máy tính điện tử chắc chắn sẽ thống trị thị trường máy tính.

Mặc dù, hiện nay các tập đoàn kiểu này vẫn tồn tại, nhưng ban quản lí cao nhất của doanh nghiệp hiểu rằng họ cần những nhà quản lí phụ trách từng phân đoạn trong khu vực kinh doanh đa dạng của doanh nghiệp, những người hiểu rõ sản phẩm, dịch vụ và khách hàng trong thị trường riêng của họ.

RỦI RO VÀ CON ĐƯỜNG PHÁT TRIỂN CỦA DOANH NGHIỆP

Mối lo lắng mà các công ty lớn thường gặp phải khi theo đuổi con đường phát triển nên được phản ánh trong cách thức doanh nghiệp nhỏ xem xét hướng phát triển của mình. Việc mở rộng những sản phẩm, dịch vụ mới đòi hỏi doanh nghiệp phải có những kỹ năng mới. Một nhà hàng khi thêm món ăn mới vào thực đơn sẽ cần một bếp trưởng có khả năng chế biến được những món

ăn mới đó. Tương tự, việc mở rộng để thu hút khách hàng mới cũng đòi hỏi doanh nghiệp phải có những kiến thức mới. Những lợi ích mà các đôi vợ chồng trẻ muốn nhận được ở một nhà hàng gần như khác với những gì mà các hộ gia đình mong muốn.

Trong ví dụ về câu lạc bộ sức khoẻ, việc mở thêm các lớp pilates đòi hỏi câu lạc bộ phải có huấn luyện viên pilates và các trang thiết bị đặc biệt. Trong khi đó, việc mở một quán bar bán nước ép hoa quả cần phải có những kiến thức về đặt hàng và bảo quản đồ uống.

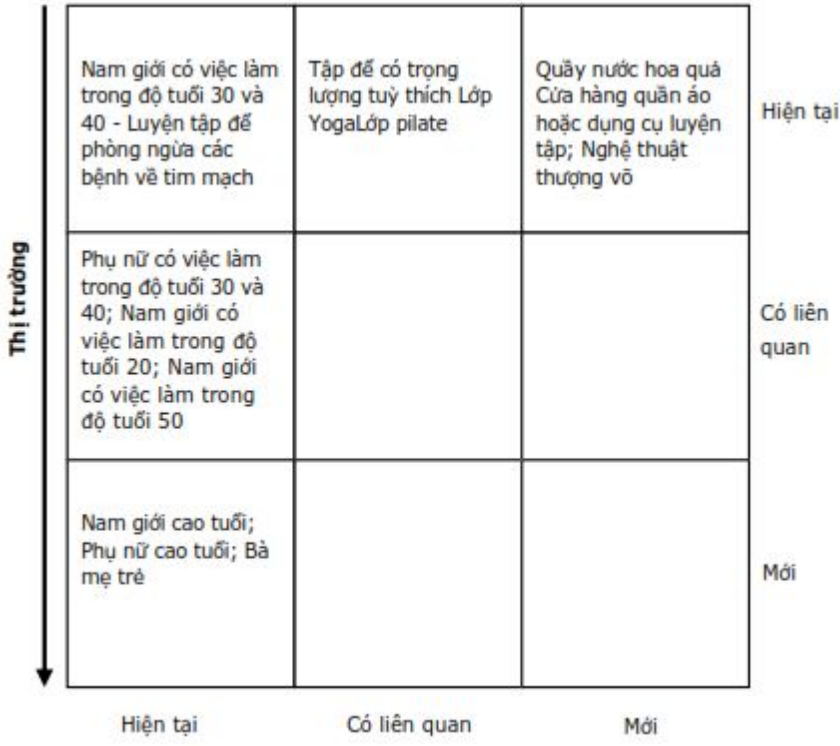
TẠO RA NHỮNG CON ĐƯỜNG PHÁT TRIỂN MỚI

Ma trận phát triển thường rất có ích đối với việc tạo ra ý tưởng về hướng phát triển của doanh nghiệp.

Một nhà quản lí hay một nhóm các nhà quản lí có thể được giao nhiệm vụ tìm ra những ý tưởng phát triển cho các ô khác nhau trong ma trận phát triển. Ngược lại, những ý tưởng này sẽ đưa ra một bảng liệt kê những cơ hội kinh doanh cần xem xét (Hình 13.2). Những phương pháp như phương pháp lựa chọn thị trường mục tiêu được trình bày trong Chương 10 có thể được sử dụng để quyết định xem doanh nghiệp có thể theo đuổi cơ hội nào.

Trong ví dụ về câu lạc bộ sức khoẻ, bạn có thể lựa chọn cung cấp cho khách hàng hiện tại, nam giới trong độ tuổi 30 và 40, các loại hình lớp học khác nhau, hoặc tổ chức các lớp luyện tập để có được trọng lượng tuỳ thích. Hoặc bạn thậm chí có thể bán quần áo luyện tập cao cấp.

Hình 13.2. Sử Dụng Ma Trận Phát Triển - Ví Dụ Về Câu Lạc Bộ Sức Khoẻ


Thị trường
Nam giới có việc làm trong độ tuổi 30 và 40 - Luyện tập để phòng ngừa các bệnh về tim mạch
Tập đế có trọng lượng tuỳ thích Lớp YogaLớp pilate
Quầy nước hoa quả Cửa hàng quần áo hoặc dụng cụ luyện tập; Nghệ thuật thượng võ
Hiện tại
Phụ nữ có việc làm trong độ tuổi 30 và 40; Nam giới có việc làm trong độ tuổi 20; Nam giới có việc làm trong độ tuổi 50
Có liên quan
Nam giới cao tuổi; Phụ nữ cao tuổi; Bà mẹ trẻ
Mới
Hiện tại
Có liên quan
Mới

Theo hướng phát triển thị trường, bạn có thể nhắm mục tiêu vào đối tượng khách hàng nam giới trong độ tuổi trẻ hơn, hoặc già hơn, hoặc có thể là khách hàng nữ giới cùng độ tuổi như khách hàng hiện tại của mình. Nếu bạn muốn mở rộng thị trường, bạn có thể sẽ muốn thử nhắm vào những khách hàng nữ ở những độ tuổi khác.

Gặp gỡ những nhà quản lí và thảo luận với họ về các phương án phát triển tiềm năng. Tuy nhiên bạn có thể sẽ không theo đuổi bất kỳ phương án nào trong những phương án thảo luận. Song những cuộc thảo luận như vậy sẽ đưa đến những ý tưởng mà bạn muốn theo đuổi và có thể một hoặc hai trong những ý tưởng đó sẽ dẫn tới thành công. Một ý tưởng thành công là một ý tưởng đáng đầu tư thời gian để đưa ra nhiều phương hướng phát triển.

TẬP TRUNG CÁC CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN

Khi đã quyết định hướng phát triển cho doanh nghiệp, bạn cần phải quyết định xem các nỗ lực của mình sẽ được tập trung như thế nào vào hành động tiêu thụ cụ thể như thử dùng sản phẩm và tăng doanh số. Chương tiếp theo sẽ đề cập đến cách tập trung chiến lược phát triển của doanh nghiệp.

KẾT LUẬN

Phát triển là mục tiêu của rất nhiều nhà quản lí. Những kế hoạch phát triển được chuẩn bị tốt có thể dẫn tới thành công, song cũng có thể dẫn đến thua lỗ. Có nhiều doanh nghiệp cố gắng phát triển quá nhanh, hay cố gắng phát triển theo hướng không đúng và thất bại bởi chính những lựa chọn này. Một doanh nghiệp cần có kế hoạch phát triển để đảm bảo không bị lạc lối trước những mục tiêu cơ hội dẫn tới rủi ro, khiến doanh nghiệp thua lỗ, phá sản.

14

Xác định trọng tâm phát triển

Sau khi xác định được hướng phát triển tổng thể, bạn cần phải tính toán chính xác xem doanh nghiệp mình sẽ làm thế nào phát triển như đã đề ra, cũng như làm thế nào để tiếp cận khách hàng mục tiêu và cung cấp yếu tố phát triển đó.

Bạn có thể phát triển doanh nghiệp theo hai hướng: hướng sản phẩm (dịch vụ) hoặc hướng khách hàng. Tuy nhiên, nắm được hướng chung mà mình sẽ đi không thực sự cho biết chi tiết về việc chúng ta cần phải làm gì để đi theo hướng đó. Bạn cần phải có trọng tâm phát triển để đưa ra được các quyết định liên quan đến các chương trình marketing như quảng cáo, khuyến mại, định giá, và phân phối. Nếu không, các chương trình marketing dễ trở nên không thống nhất và triệt tiêu lẫn nhau.

Chương này đề cập đến việc tìm ra một trọng tâm chính xác hơn cho chiến lược marketing, để từ đó, bạn kết hợp được các chương trình marketing hiệu quả hơn và đạt được các mục tiêu đề ra dễ dàng hơn.

TRỌNG TÂM PHÁT TRIỂN

Hình 14.1 trình bày các cách tập trung nỗ lực phát triển khác nhau. Ví dụ, nếu bạn đang quản lí một câu lạc bộ sức khoẻ, bạn nên tìm cách thu hút khách hàng từ các câu lạc bộ cạnh tranh, hoặc bán nhiều sản phẩm, dịch vụ mới cho khách hàng hiện tại. Cần chú ý những hành động bạn thực hiện sẽ được tiến hành khác nhau tuỳ theo trọng tâm của bạn. Bạn cần áp dụng các chương trình khuyến mại đặc biệt để thu hút khách hàng của các câu lạc bộ cạnh tranh, trong khi vẫn cung cấp thêm nhiều dịch vụ cho khách hàng hiện tại.

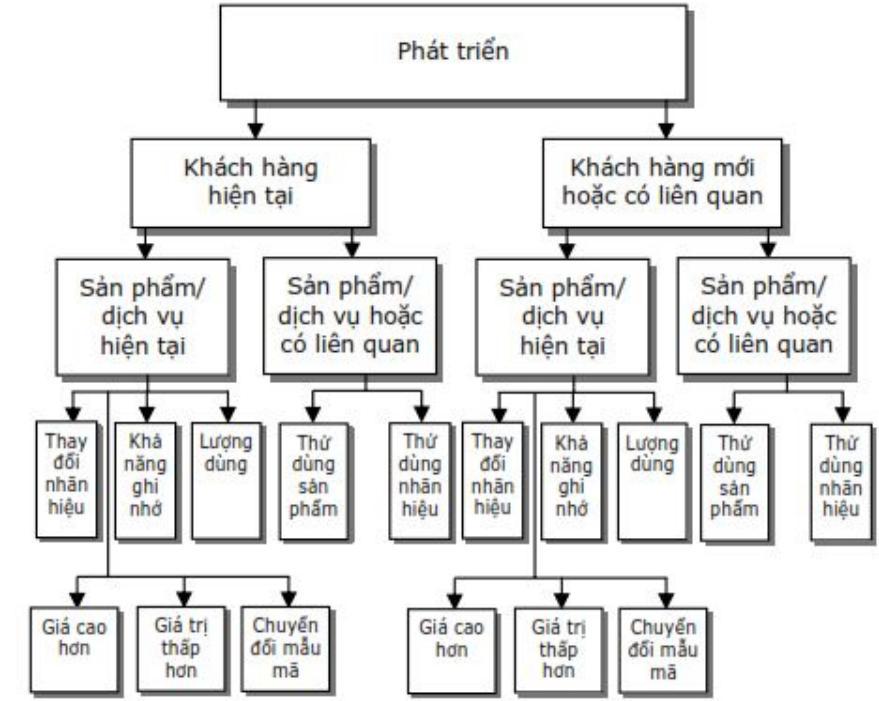
PHÁT TRIỂN THEO HƯỚNG SẢN PHẨM: BỘ SƯU TẬP KÍNH MẮT MANG NHÃN HIỆU DONALD TRUMP

Bạn có thể phát triển doanh nghiệp mình theo hai hướng: sản phẩm hoặc thị trường. Tổ chức Trump tiến hành cả hai. Ví dụ: Toà tháp và Khách Sạn Quốc Tế của Trump phát triển theo hướng thị trường bằng cách xây dựng các kiểu toà nhà tương tự ở những thị trường mới. Trong khi đó những sản phẩm ăn theo thương hiệu Trump lại phát triển theo hướng sản phẩm với sản phẩm là các bộ comple, áo sơ mi, cà vạt, đồng hồ, nước hoa và kính mắt mang tên Trump. Chẳng hạn trong năm 2005, Tổ chức Trump và Công ty trách nhiệm hữu hạn Eyewear Designs đã cho ra đời bộ sưu tập Donald Trump - kính mắt nhắm vào đối tượng khách hàng có việc làm ở cả hai giới, "những người hiểu được tầm quan trọng của hình ảnh". Hợp đồng giữa hai hãng đã hợp nhất được năng lực của họ. Eyewear Designs cung cấp những tiêu chuẩn sản xuất cao, phong cách mới và phân phối trên khắp toàn cầu, trong khi đó thương hiệu Trump lại mang đến những liên tưởng của khách hàng tới các thuộc tính như thành công trong công việc, tính táo bạo và phong cách.

Nếu bạn cố tìm cách theo đuổi nhiều trọng tâm phát triển khác nhau cùng một lúc, thì những mục tiêu này sẽ mâu thuẫn với nhau. Chẳng hạn, việc cố tăng doanh số cùng lúc với việc thuyết phục khách hàng trả mức giá cao hơn sẽ phản tác dụng. Hay nói cách khác, khi theo đuổi nhiều trọng tâm phát triển khác nhau, bạn sẽ phải chia nhỏ các nguồn lực của mình ra, và như thế không một động cơ phát triển nào của bạn đủ nguồn lực để thành công.

PHÁT TRIỂN VỚI NHỮNG KHÁCH HÀNG HIỆN TẠI

Hình 14.1: Các trọng tâm phát triển


Phát triển
Khách hàng hiện tại
Khách hàng mới hoặc có liên quan
Sản phẩm/ dịch vụ hiện tại
Sản phẩm/ dịch vụ hoặc có liên quan
Sản phẩm/ dịch vụ hiện tại
Sản phẩm/ dịch vụ hoặc có liên quan
Thay đổi nhãn hiệu
Khả năng ghi nhớ
Lượng dùng
Thứ dùng sản phẩm
Thứ dùng nhãn hiệu
Thay đổi nhãn hiệu
Khả năng ghi nhớ
Lượng dùng
Thứ dùng sản phẩm
Thứ dùng nhãn hiệu
Giá cao hơn
Giá trị thấp hơn
Chuyển đổi mẫu mã
Giá cao hơn
Giá trị thấp hơn
Chuyển đổi mẫu mã

Bạn có thể phát triển doanh nghiệp của mình bằng cách nhắm mục tiêu vào đối tượng khách hàng hiện tại. Phát triển với khách hàng hiện tại giúp doanh nghiệp có được hai lợi thế sau: thứ nhất, bạn đã biết rất rõ về những khách hàng này và do đó bạn biết rõ nhu cầu và mức độ ưu tiên của họ; thứ hai, bạn đã tiếp xúc với những khách hàng này, chính vì thế bạn có nhiều cơ hội thuyết phục họ mua thêm sản phẩm/dịch vụ.

Ở thị trường hiện tại, bạn có thể phát triển bằng chính sản phẩm hiện tại, hoặc bằng những sản phẩm mới hay có liên quan.

KHÁCH HÀNG HIỆN TẠI/SẢN PHẨM HIỆN TẠI

Khuyến khích khách hàng mua nhiều sản phẩm/dịch vụ hơn từ mình và ít hơn từ đối thủ cạnh tranh. Trọng tâm này được gọi là thay đổi nhãn hiệu. Bạn cần để khách hàng biết lý do tại sao họ nên mua sản phẩm của bạn nhiều hơn. Trong ví dụ về câu lạc bộ sức khoẻ đã trình bày, bạn nên tập trung vào hai lợi ích: địa điểm thuận lợi hơn và giờ giấc thuận tiện hơn.

Tăng lòng trung thành

Tăng lòng trung thành của khách hàng tức là tăng khả năng ghi

nhớ của khách hàng về sản phẩm (xem Chương 15 để biết thêm chi tiết về vấn đề này). Để tăng lòng trung thành hay khả năng ghi nhớ của khách hàng, quan trọng nhất là bạn phải thoả mãn được khách hàng - làm họ vui và hài lòng (tuy nhiên vẫn cần nhớ rằng bạn phải thu được lãi khi làm vậy). Điều này có nghĩa là bạn cần lắng nghe khách hàng, và tìm hiểu xem họ thích sản phẩm/dịch vụ của mình như thế nào. Hãy hỏi: "Anh/chị nghĩ gì về buổi tập hôm nay của mình?" Bạn khích lệ lòng trung thành ở khách hàng bằng cách áp dụng nhiều kế hoạch củng cố lòng trung thành khác nhau. Chẳng hạn, bạn tặng các phiếu giảm giá, hay tặng quà như khăn tắm cho những thành viên tập luyện tại câu lạc bộ mỗi tuần từ hai lần trở lên.

Tăng mức độ sử dụng sản phẩm/Dịch vụ của khách hàng

Bạn có rất nhiều cách để thuyết phục khách hàng nhằm tăng doanh số: chỉ ra rằng nhu cầu của họ đang tăng lên; chỉ cho họ thấy những cách dùng mới của sản phẩm/dịch vụ; hoặc gợi họ nhớ đến việc sử dụng sản phẩm/dịch vụ.

Theo thời gian, một khách hàng sẽ cần nhiều hơn nữa từ sản phẩm, dịch vụ. Chẳng hạn, khi giá trị của một ngôi nhà được đánh giá cao, người có hợp đồng bảo hiểm sẽ cần bảo hiểm lớn hơn cho ngôi nhà của mình. Bạn cũng cần chỉ ra cho khách hàng biết rằng việc sử dụng nhiều hơn nữa sẽ có ích hơn đối với họ - luyện tập nhiều hơn tại câu lạc bộ sức khoẻ của bạn giúp các khách hàng có hình thể đẹp hơn trong thời gian ngắn hơn.

Cách dùng mới liên quan đến việc cung cấp cho khách hàng những ý tưởng sử dụng sản phẩm/dịch vụ của bạn theo những cách thức mới. Rất nhiều công ty sản xuất đồ uống giải khát khuyến khích khách mua sản phẩm bằng cách đăng các công thức đồ uống hỗn hợp cần sử dụng đến sản phẩm của công ty.

Gợi nhắc là gợi cho khách hàng nhớ dùng sản phẩm/dịch vụ. Một nha sĩ luôn nhắc bệnh nhân mỗi năm nên đi làm sạch răng ba lần. Thay vì hai lần, mức doanh thu tăng từ công việc làm sạch răng lên 50%. "Tuần này anh/chị đã đi tập chưa?" và "Anh/chị có muốn ăn thịt rán với món đó không?" đều là những ví dụ về phương pháp gợi nhắc để tăng số lượng hàng hoá tiêu thụ mặc dầu nó gây tác động khác nhau lên từng đối tượng khách hàng.

Mua những mẫu hoặc những phiên bản đắt hơn

Phương pháp này được gọi là chuyển đổi mẫu mã. Ví dụ: các hãng

hàng không luôn tìm cách thuyết phục hành khách đi xe khách trên những khoang sang trọng hơn như khoang hạng nhất, hoặc khoang dành cho các thương gia. Một số công ty cho thuê xe hơi lại bổ sung thêm những loại xe đặc biệt như xe mui trần, xe thể thao, và xe SUV trong danh mục xe với hy vọng thuyết phục một số khách hàng thuê những mẫu xe này. Trong trường hợp của câu lạc bộ sức khoẻ, bạn thường thuyết phục khách hàng rằng, họ cần có huấn luyện viên hướng dẫn tập luyện.

Trả giá cao hơn

Thông thường, lý do tăng giá hiệu quả nhất là lý do giá trị hàng hoá/dịch vụ tăng. Chẳng hạn, người chủ của câu lạc bộ sức khoẻ có thể tăng số giờ mở cửa của câu lạc bộ hoặc bổ sung thêm những trang thiết bị mới khi tăng phí hội viên.

Chấp nhận giá trị thấp

Phương pháp này cho phép bạn giảm chi phí của doanh nghiệp. Một số tổ chức thực hiện điều này mà không để cho khách hàng biết điều đó đang diễn ra. Chẳng hạn, các nhà sản xuất bánh kẹo giảm kích thước bao bì mà không cần giảm giá, hay các hãng hàng không có thể khiến cho việc sử dụng chương trình bay thường xuyên mà khách hàng luôn yêu cầu trở nên khó khăn hơn. Mặc dù trước mắt, rất có khả năng bạn sẽ thoát được khỏi khó khăn, nhưng cuối cùng, khách hàng sẽ chú ý đến điều này và khi đó họ có thể rời bỏ bạn.

Một phương pháp khác, cắt giảm chi phí ổn định hơn liên quan đến cái vẫn được gọi là nghiên cứu giá trị. Nghiên cứu giá trị là xem xét sản phẩm dịch vụ kỹ càng hơn và loại bỏ, hoặc giảm thiểu những lợi ích mà khách hàng không thực sự quan tâm đến và cho phép bạn giảm chi chí sản phẩm. Chẳng hạn, nếu khách hàng của câu lạc bộ sức khoẻ hiếm khi sử dụng những dụng cụ thiết bị nhất định nào đó, hoặc các thiết bị khác hiện có cũng cung cấp cùng kiểu luyện tập thì có thể bỏ thiết bị đó.

KHÁCH HÀNG HIỆN TẠI/SẢN PHẨM MỚI HOẶC SẢN PHẨM CÓ LIỆN QUAN

Bạn phát triển doanh nghiệp bằng cách bán cho khách hàng các sản phẩm/dịch vụ có liên quan hoặc mới. Mở thêm các lớp yoga trong câu lạc bộ sức khoẻ không phải là dịch vụ mở rộng mà là một dịch vụ có liên quan; Đặt một quầy nước giải khát mới sẽ là dịch vụ mới, bởi vì nó đòi hỏi phải có những kỹ năng mới như đặt

hàng đồ uống và bảo quản chúng. Đối với cả hai loại sản phẩm dịch vụ có liên quan và mới, bạn phải lôi kéo được khách hàng cho mục tiêu thử dùng chúng.

Đạt mục tiêu "Thử dùng sản phẩm"

Hãy khuyến khích khách hàng thử dùng sản phẩm hoặc dịch vụ mới trong lần đầu tiên. Khi khách hàng thử sản phẩm, bạn cần thông báo cho họ biết bạn đang cung cấp một phương thức mới có thể thoả mãn một hoặc nhiều nhu cầu của họ và họ sẽ muốn thử dùng sản phẩm/dịch vụ này. Chẳng hạn, nếu như có ai đó chưa biết đến các lớp học pilates, bạn cần phải thích pilates là gì và nó giúp khách hàng thực hiện mục đích thân hình cân đối như thế nào. Khi đó, những khách hàng này sẽ sẵn lòng đăng ký học lớp pilates do bạn tổ chức.

Đạt mục tiêu "Thử dùng nhãn hiệu"

Khuyến khích khách hàng thử dùng phiên bản mới của sản phẩm dịch vụ trong lần đầu tiên. Trong tình huống thử dùng nhãn hiệu, khách hàng đã biết về sản phẩm và dịch vụ. Thử thách bạn cần phải vượt qua là thuyết phục họ phiên bản sản phẩm/dịch vụ đó - hay nhãn hiệu của bạn - vượt trội hơn cơ hội khác họ đang có. Chẳng hạn, bạn có thể nêu ra kinh nghiệm của các hướng dẫn viên môn pilates và giới thiệu họ với các khách hàng để khách hàng cảm thấy yên tâm với môn tập mới.

PHÁT TRIỂN CÙNG VỚI KHÁCH HÀNG MỚI HOẶC KHÁCH HÀNG CÓ LIÊN QUAN

Khách hàng có liên quan là những khách hàng giống với khách hàng hiện tại - ở khía cạnh nào đó. Chẳng hạn, nếu câu lạc bộ sức khoẻ chỉ chủ yếu nhắm vào đối tượng đàn ông có việc làm trong độ tuổi 30 và 40 thì khách hàng liên quan có thể là phụ nữ đang đi làm trong cùng độ tuổi trên, hoặc là đàn ông trong độ tuổi 20 hoặc 50 và 60. Mặc dù có nhiều điểm tương đồng nhưng khách hàng ở từng thị trường có những nhu cầu khác nhau.

Khách hàng mới là những khách hàng hoàn toàn mới với doanh nghiệp của bạn. Trong trường hợp của câu lạc bộ sức khoẻ, những bà mẹ trẻ với em bé của họ hoặc đàn ông và phụ nữ trong độ tuổi 70 và 80 đại diện cho những thị trường có nhu cầu hoàn toàn khác so với nhu cầu của những khách hàng quen thuộc của câu lạc bộ.

KHÁCH HÀNG MỚI HOẶC KHÁCH HÀNG CÓ LIÊN QUAN/SẢN

PHẨM HIỆN TẠI

Bán sản phẩm/dịch vụ hiện tại cho khách hàng có liên quan thực sự là công đoạn bao gồm hai bước. Bước đầu tiên, bạn phải khuyến khích họ thử dùng sản phẩm/dịch vụ. Sau đó, bạn làm theo những phương pháp tương tự được mô tả trong phần bán sản phẩm/dịch vụ hiện tại cho khách hàng hiện tại.

Để minh họa rõ hơn về hai bước này, chúng ta hãy cùng xem xét ví dụ về câu lạc bộ sức khoẻ. Giả sử bạn muốn mở một chương trình luyện tập cho các bà mẹ trẻ và em bé của họ. Đầu tiên, bạn giải thích cho họ biết lý do tại sao những dịch vụ này lại quan trọng và tại sao họ sẽ muốn thử tập chương trình luyện tập ở câu lạc bộ sức khỏe của bạn. Khi bạn thuyết phục được họ đăng ký luyện tập tại câu lạc bộ, họ sẽ trở thành khách hàng hiện tại và khi đó tất cả những phương pháp áp dụng với khách hàng hiện tại sẽ được đem ra sử dụng.

Cần chú ý rằng đối với những khách hàng vừa mới bắt đầu có quan hệ với bạn, việc duy trì mối quan hệ là điều cự kỳ quan trọng. Trong năm đầu tiên, quan hệ khách hàng ở nhóm này có xu hướng dễ bị tác động, vì vậy, bạn cần phải đặc biệt chú ý tới những khách hàng mới đăng ký, cũng như quản lí tốt mối quan hệ với họ.

KHÁCH HÀNG MỚI HOẶC KHÁCH HÀNG CÓ LIÊN QUAN/ SẢN PHẨM MỚI HOẶC SẢN PHẨM CÓ LIÊN QUAN

Trong tất cả trọng tâm phát triển thì đây là trọng tâm khó thực hiện nhất. Để thực hiện được trọng tâm này, bạn cần am hiểu về khách hàng trong những thị trường có liên quan hoặc thị trường mới và am hiểu về sản phẩm/dịch vụ có liên quan hoặc mới. Đây sẽ là tình huống khi chủ câu lạc bộ sức khoẻ đang tìm cách thu hút các cụ ông trong độ tuổi 80 đến các lớp học múa ballet. Ví dụ này có vẻ mang tính cực đoan nhưng bạn nên coi trọng tình huống khi cùng lúc cố gắng mở rộng doanh nghiệp theo cả hai hướng.

Phương pháp thực hiện cũng tương tự như phương pháp áp dụng với khách hàng mới/sản phẩm hiện tại. Đầu tiên bạn phải thuyết phục khách hàng mục tiêu thử dùng phiên bản sản phẩm, dịch vụ. Lúc này, bạn sẽ tiếp cận họ như những khách hàng hiện tại "mới".

Chúng ta hãy cùng nhau xem xét lại ví dụ về câu lạc bộ sức khoẻ. Giả sử bạn đang tìm cách mở rộng công việc kinh doanh bằng

cách mở thêm các lớp nghệ thuật võ đạo cho nam thanh niên trong độ tuổi 20. Bạn sẽ tìm hiểu xem đối tượng khách hàng này thường tìm kiếm gì ở một lớp nghệ thuật võ đạo bằng cách tiếp xúc với một số người trong nhóm, hoặc bằng cách đọc một số tạp chí dành riêng cho nhóm. Đến lúc này bạn sẽ xem xét xem doanh nghiệp cần những gì để mở được lớp nghệ thuật võ đạo - huấn luyện viên, thiết bị, không gian học. Khi đã sẵn sàng, bạn cần phải tiếp xúc với những nam thanh niên quan tâm, và thích học những lớp kiểu này. Bởi vì những người này chưa phải là khách hàng hiện tại của bạn nên bạn sẽ cần tìm ra cách thức để truyền thông được đến họ. Có thể bạn sẽ cần dùng báo, quảng phát tay, hoặc truyền thông báo qua khách hàng hiện tại. Đối với những người đến đăng ký khoá học, bạn sẽ cần áp dụng phương pháp thử dùng sản phẩm, hoặc thử dùng nhãn hiệu, tuỳ vào những hiểu biết mà các đối tượng này có từ trước về các lớp nghệ thuật võ đạo. Sẽ có lúc bạn cần phải giải thích lý do tại sao lớp học do câu lạc bộ của bạn tổ chức tốt hơn các lớp học khác. Khi đó những khách hàng đăng ký này sẽ là khách hàng hiện tại "mới" và theo thời gian bạn sẽ phát triển cùng với họ như với bất kỳ một khách hàng hiện tại nào.

KẾT LUẬN

Kế hoạch phát triển phải được thực hiện thông qua nhiều hoạt động nhằm thay đổi hành vi của khách hàng. Đó chính là trọng tâm của kế hoạch phát triển. Một kế hoạch phát triển có nhiều trọng tâm tiềm năng - trong số đó, một số trọng tâm thống nhất với nhau nhưng số khác có thể mâu thuẫn với nhau và thậm chí triệt tiêu nhau. Điều quan trọng là bạn phải xác định được trọng tâm cho kế hoạch phát triển để định hướng hành động, cũng như đánh giá các nguy cơ có thể xảy ra.

15

Tăng mức độ hài lòng của khách hàng

Đâu là điều duy nhất bạn cần để thực hiện công việc kinh doanh? Sản phẩm? Nhà máy? Dịch vụ? Giấy phép kinh doanh? Hàng hoá? Địa điểm? Hay nhân công? Đây là câu trả lời: Điều duy nhất bạn cần để thực hiện công việc kinh doanh chính là khách hàng: những người cho rằng sản phẩm và dịch vụ của bạn có giá trị và cũng là những người bỏ tiền ra mua nó. Không có khách hàng, đồng nghĩa với việc không có doanh thu, không có lợi nhuận, không quay vòng vốn và do đó sẽ chẳng tồn tại hoạt động kinh doanh. Làm khách hàng hài lòng nên được đặt vào trung tâm của các nỗ lực marketing - dù vậy cũng phải luôn ghi nhớ rằng, bạn cần thực hiện điều này ở mức độ sinh lợi cho doanh nghiệp. Sau đây là một số phương pháp làm tăng mức độ hài lòng của khách hàng.

CẤP BẬC MỤC TIÊU

Có một cấp bậc tồn tại giữa các mục tiêu của doanh nghiệp (Bảng 15.1), trong đó thu hút và giữ khách hàng là mục tiêu cơ bản nhất. Khách hàng mang đến doanh thu, lợi nhuận, và dòng tiền, những yếu tố thể hiện giá trị của công việc kinh doanh. Nhiều người vẫn truyền tai nhau câu chuyện một trong những thành viên sáng lập tập đoàn GE có lần đã nói với các nhân viên bán hàng: "Tôi sẽ chẳng bận tâm nếu các bạn thiêu trụi cả nhà máy này, nhưng xin đừng bao giờ cư xử thô lỗ với khách hàng". Dĩ nhiên như hàm ý của câu nói trên, lúc nào chúng ta cũng có thể xây dựng lại nhà máy, nhưng chúng ta sẽ không bao giờ giành lại được những khách hàng đã mất.

Bảng 15.1. Cấp bậc mục tiêu

SỰ HÀI LÒNG CỦA KHÁCH HÀNG: TOÀ THÁP VÀ KHÁCH SẠN QUỐC TẾ TRUMP Ở THÀNH PHỐ NEW YORK

Câu chuyện này do Tom Downing, Tổng giám đốc của Toà tháp Khách Sạn Quốc Tế Trump thành phố New York, kể lại đã cho thấy sức mạnh, cũng như trách nhiệm của một dịch vụ chăm sóc khách hàng được coi trọng và đánh giá cao.

Vào đêm khuya, nhân viên thường trực của chúng tôi nhận được cuộc điện thoại của một khách hàng quẫn trí vì bị mất chiếc túi mua hàng bên trong chứa một đồ vật rất có ý nghĩa với ông ta, có ý nghĩa đến nỗi ông ta không thể ra đi mà không có nó. Ông ta làm thủ tục thuê phòng trước đó một vài phút và nhớ rằng nhìn thấy chiếc túi lần cuối cùng ở sân bay. Sau khi nhận được thông báo từ nhân viên thường trực, tôi đã gọi điện tới Văn phòng tìm kiếm đồ thất lạc của sân bay. Ở đây, họ nói rằng họ chẳng biết và cũng chẳng tìm thấy gì như thế. Tôi không thể mang câu "Không

tìm thấy" để trả lời khách hàng bởi vì ông ta đang thực sự rất buồn vì bị mất chiếc túi, tôi cảm thấy mình có thể làm được một điều gì đó nhiều hơn thế. Đích thân tôi đến sân bay, tới nhà đón khách và khu vực nhận lại hành lý nơi mà trước đó vị khách có mặt. Tôi đề nghị trưởng phòng tìm kiếm đồ thất lạc giúp đỡ và một lần nữa vẫn không có kết quả. Tôi bắt đầu tìm kiếm xung quanh và phát hiện thấy bên cạnh thùng đựng hành lý một chiếc cặp cũ làm bằng nhựa giống như vị khách kia đã miêu tả. Bên trong là một đồ vật chứa đựng giá trị tinh thần rất lớn - chú gấu Teddy đã cũ! Tôi mang chú gấu trở lại khách sạn và đưa lại cho vị khách nọ, lúc đó những giọt nước mắt cảm kích lăn trên khuôn mặt của ông ấy.

Để cung cấp những dịch vụ tuyệt vời, bạn cần một thứ văn hoá coi trọng nó - và điều này phải được thực hiện trước hết từ ban lãnh đạo của doanh nghiệp. Nếu bạn coi trọng, mong chờ, và luôn có hoạt động khen thưởng cho các dịch vụ hoàn hảo, nhân viên của bạn sẽ cố gắng tạo ra các dịch vụ đó.

NHỮNG TỔ CHỨC ĐỊNH HƯỚNG KHÁCH HÀNG

Những doanh nghiệp hiểu được vai trò then chốt của khách hàng đối với thành công của họ được gọi là tổ chức định hướng khách hàng (customer-driven organization).

Trong một tổ chức định hướng khách hàng, các quyết định được tiến hành dựa trên sự hiểu biết về nhu cầu và kỳ vọng của khách hàng, cũng như dựa trên tác động của những quyết định đó tới mối quan hệ doanh nghiệp - khách hàng.Những doanh nghiệp hiểu được vai trò then chốt của khách hàng đối với thành công của họ được gọi là tổ chức định hướng khách hàng (customer-driven organization).

SỰ HÀI LÒNG CỦA KHÁCH HÀNG VÀ HIỆU QUẢ TÀI CHÍNH

Nhiều chuyên gia quản lí luôn cho rằng lúc nào cũng phải làm cho khách hàng hài lòng - hay luôn làm họ thích thú, vui vẻ. Đây là ý kiến rất đáng coi trọng, nhưng lại không chính xác tuyệt đối.

Bạn cần cố gắng làm cho khách hàng hài lòng hoặc thích thú - nhưng chỉ nên ở mức sinh lợi cho doanh nghiệp. Để làm các thượng đế hài lòng, cách đơn giản nhất là cung cấp cho họ tất cả những gì họ muốn với mức giá đã giảm và hào phóng cho họ mua chịu. Nếu làm như vậy, rất có khả năng bạn sẽ không còn nằm trong vòng kinh doanh, và trong cuộc đua lâu dài, bạn sẽ không

làm khách hàng cảm thấy hài lòng do không còn là nhân vật nổi bật nữa.

Bạn cần cố gắng làm cho khách hàng hài lòng hoặc thích thú - nhưng chỉ nên ở mức sinh lợi cho doanh nghiệp.

Như đã chỉ ra trong Chương 10 và Chương 11, nếu không bao giờ nói không với khách hàng, thì bạn sẽ không có chiến lược - không có thị trường mục tiêu rõ ràng và không có định vị rõ ràng. Quả thật, nếu không bao giờ nói không với khách hàng, bạn sẽ bị phá sản.

Quyết định về những gì bạn cung cấp cho khách hàng phải luôn lưu ý tới việc cân bằng các yếu tố khác nhau để đạt được sự kết hợp tốt nhất giữa giá trị cảm nhận tăng thêm và chi phí phát sinh. Nếu giá trị cảm nhận cung cấp cho khách hàng tăng thêm thấp hơn chi phí phát sinh, thì lúc này doanh nghiệp đang thực sự rút bớt phần đóng góp của mình trong xã hội và rốt cuộc doanh nghiệp đó nhất định sẽ bị phá sản.

Đúng là một tổ chức định hướng khách hàng cần phải làm khách hàng hài lòng - nhưng chúng ta chỉ nên làm vậy ở mức độ sinh lợi mà thôi.

LÀM SAO ĐỂ TĂNG MỨC ĐỘ HÀI LÒNG CỦA KHÁCH HÀNG

Các tổ chức định hướng khách hàng có thể quản lí mức độ hài lòng của khách hàng khi áp dụng mô hình COPS của tôi: Văn hoá (Culture), Tổ chức (Organization), Phương pháp (Process) và Chiến lược (Strategy). "Văn hoá" bao gồm các giá trị gốc rễ của doanh nghiệp. "Tổ chức" muốn nói tới cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp được bố trí như thế nào để hỗ trợ cho các nỗ lực làm khách hàng hài lòng. "Phương pháp" là cách bạn giải quyết vấn đề với khách hàng. "Chiến lược" liên quan tới cách thức bạn ra quyết định có tác động tới khách hàng.

VĂN HOÁ

Làm hài lòng khách hàng là trách nhiệm của tất cả mọi thành viên trong doanh nghiệp. Nếu doanh nghiệp là tổ chức định hướng khách hàng, thì mọi cá nhân trong doanh nghiệp phải tận tuy, và tập trung vào việc thoả mãn khách hàng. Tất cả mọi người ở đây có bao gồm cả giám đốc điều hành. Khi tiếp quản cương vị cao nhất tại IBM, Lou Gerstner đã tuyên bố rõ ràng rằng ông cũng là đại diện bán hàng phụ trách năm khách hàng và gửi tới tất cả nhân viên bán hàng khác thông báo về tầm quan trọng của khách

hàng đối với IBM. Trong nhiều năm, hãng ARAMARK đã đề ra một quy tắc được gọi là qui tắc 20/20 - tất cả các nhà quản lí ở mọi cấp độ đều phải hiểu rõ về 20 khách hàng quan trọng nhất và 20 khách hàng tiềm năng hàng đầu trong lĩnh vực hoạt động của họ. Các uỷ viên quản trị cấp cao của một số nhà băng và hãng hàng không cũng được yêu cầu mỗi năm phải dành thời gian làm việc ở những vị trí tiếp xúc với khách hàng.

Nếu những nhà quản lí cấp cao nhất của doanh nghiệp thể hiện rằng họ luôn coi trọng khách hàng, thì doanh nghiệp đó có thể đã định hướng khách hàng. Ngược lại, nếu họ không chú ý tới khách hàng, thì doanh nghiệp đó sẽ không mang tính chất như vậy.

Có một lần khi là hành khách đầu tiên bước lên máy bay, tôi nghe thấy một trong số những nữ tiếp viên la lên: "Bọn thú vật đang lên rồi đấy". Đối với người tiếp viên đó, các khách hàng khiến cô ta cảm thấy khó chịu, thái độ này ảnh hưởng tới cách đối xử của cô ta với hành khách trong suốt chuyến bay. Các thành viên của doanh nghiệp phải tôn trọng khách hàng - chứ không phải là thái độ coi thường được nguỵ trang qua loa. Một nghiên cứu chỉ ra rằng, các công ty mất gần 70% khách hàng vì thái độ của nhân viên trong khi phục vụ khách hàng.

Chỉ trong vòng hai năm, nhờ vào sự nhiệt tình của đội ngũ nhân viên, hãng Sanity Music, một mạng lưới cửa hàng ở Australia đã tăng thị phần lên gấp đôi và với mỗi chiếc CD họ kiếm được hơn đối thủ cạnh tranh 1,5 đô la Những người thu vé ở công viên giải trí Disney trước khi bắt đầu công việc cũng phải trải qua nhiều giờ học cách đối xử với khách hàng. Vậy, bạn sẽ đào tạo nhân viên theo phương pháp nào để họ có thể phục vụ khách hàng tốt hơn?

Các thành viên của tổ chức định hướng khách hàng cần có thứ mà Tom Peter gọi là "đam mê sự hoàn hảo". Đam mê sự hoàn hảo là mối quan tâm về việc làm mọi thứ hoàn hảo và thực hiện hoàn hảo ngay từ đầu. Một tiệm giặt là sẽ không trả đồ cho khách nếu quần áo vẫn còn vết bẩn, hay một nhân viên kế toán luôn nhắc nhở khách hàng về thời hạn đệ trình các thủ tục thuế là những ví dụ về đam mê sự hoàn hảo. Theo Buck Rogers, nguyên trưởng bộ phận bán hàng của hãng IBM, trong các tổ chức định hướng khách hàng, khi giải quyết công việc với khách hàng, các nhân viên cần phải "chu đáo, nhã nhặn, và chính trực". Tóm lại, họ phải đối xử với khách hàng tương tự như những gì họ mong muốn người khác đối xử với mình.

TỔ CHỨC

Hãy tạo điều kiện cho việc làm hài lòng khách hàng. Giải quyết công việc với khách hàng dù là qua điện thoại, Internet hay trực tiếp luôn là công việc vất vả. Khi các khách hàng có điều muốn nói với bạn, đó thường là những khó khăn họ đang gặp phải, nên nếu bạn không thể giúp gì được cho họ, thì mọi chuyện trở nên tồi tệ hơn. Đây là lý do tại sao các tổ chức định hướng khách hàng thường trao quyền cho nhân viên giải quyết các vấn đề của khách hàng.

Hãng hàng không British Air đã mất rất nhiều thời gian để trao cho các nhân viên phục vụ quyền giải quyết những vấn đề khúc mắc của khách hàng như mất hành lí hay nhầm lẫn trong xử lý, các trường hợp đặt chỗ trước. Các nhân viên có thể tặng quà cho khách hàng, hoặc mang đến cho họ những đặc quyền khác, hay nâng cao chất lượng sản phẩm nhằm giữ gìn mối quan hệ. Hãng hàng không United Airline còn cho phép các tiếp viên khuyên hành khách nhận chứng chỉ bay, hoặc nhận thẻ bay thường xuyên để đối phó lại những vấn đề bất ngờ xảy ra trong suốt chuyến bay chẳng hạn như máy video hoặc tai nghe bị hỏng.

Việc trao quyền cũng nâng cao tinh thần của nhân viên. Còn tinh thần của nhân viên lại tác động đến khách hàng. Hãng Marriot phát hiện ra rằng, khi tốc độ thay thế nhân viên giảm xuống 10%, thì lượng khách hàng bỏ không dùng sản phẩm, dịch vụ của hãng cũng giảm được trong khoảng từ 1 đến 3% và nhờ thế doanh thu của hãng tăng lên hàng triệu đô la.

Khách hàng cần tiếp xúc được với nhân viên phục vụ khách hàng, nhưng một số doanh nghiệp lại khiến việc này trở nên rất khó khăn. Trong dịch vụ chăm sóc khách hàng, luôn tồn tại những câu nói mà một số doanh nghiệp luôn cài sẵn trên hệ thống trả lời tự động của mình như: “Cuộc gọi của bạn rất quan trọng với chúng tôi”. Nhưng tiếp sau câu này lại là những câu đại loại như: “Tất cả các nhân viên chăm sóc khách hàng hiện đang bận tiếp khách hàng khác”. Câu hỏi đặt ra ở đây là: Nếu cuộc gọi có ý nghĩa quan trọng đối với doanh nghiệp, tại sao họ lại không tăng cường các nhân viên làm việc trong khu vực chăm sóc khách hàng?

Cư xử với khách hàng đòi hỏi phải có nhiều kỹ năng, do đó, các nhân viên chăm sóc khách hàng cần phải được đào tạo. USAA, một công ty bảo hiểm lớn rất quan tâm đến dịch vụ khách hàng, bằng chứng là công ty này thường dẫn đầu trong ngành bảo hiểm về tỉ lệ phần trăm ngân quỹ dành cho việc đào tạo nhân viên.

Tất nhiên, các nhân viên phục vụ khách hàng luôn phải nắm rõ

sản phẩm, dịch vụ, cũng như các chính sách của doanh nghiệp, nhưng khi giải quyết công việc với khách hàng, vẫn còn rất nhiều yếu tố khác - các yếu tố con người. Cụ thể, các nhân viên phục vụ khách hàng phải biết lắng nghe và đồng cảm với khách hàng khi họ gặp rắc rối. Nhân viên phục vụ khách hàng cần được học phương pháp đối phó những khách hàng khó tính. Một số doanh nghiệp thường để các nhân viên vừa mới chân ướt chân ráo bước vào nghề với kinh nghiệm non kém trả lời các phàn nàn của khách hàng, trong khi những nhân viên làm việc ở vị trí này cần được đào tạo kỹ lưỡng và có nhiều kinh nghiệm khi xử lý tình huống khó khăn.

Các tổ chức định hướng khách hàng thường có chính sách thưởng cho nhân viên làm khách hàng hài lòng. Phần thưởng là một sự công nhận chẳng hạn như "Nhân viên của Tháng" hay tiền thưởng. (Chú ý rằng danh hiệu Nhân viên của Tháng sẽ phản tác dụng nếu doanh nghiệp chú ý tới nó hơn chú ý tới khách hàng). Hãng Nordstrom còn xây dựng hẳn một toà nhà kỷ niệm những người nổi tiếng Hall of Fame để tuyên dương những hoạt động phục vụ khách hàng hoàn hảo.

Để thu được hiệu quả, các phần thưởng cần phải công bố công khai trong doanh nghiệp. Các tổ chức định hướng khách hàng thường tuyên dương những nhân viên chăm sóc khách hàng tốt. Họ cũng phổ biến thông tin liên quan tới việc doanh nghiệp phục vụ khách hàng tốt như thế nào bằng cách công bố thông tin về tỉ lệ khách hàng hài lòng và các tiêu chuẩn đánh giá khác về hoạt động khách hàng.

PHƯƠNG PHÁP

Thiết lập các phương thức khuyến khích sự hài lòng ở khách hàng. Để quản lí mức độ hài lòng của khách hàng, bạn cần gần gũi với khách hàng. Có lẽ bạn từng nghe một câu chuyện cũ kể về tổ chức đã cắt bỏ đường dây giải quyết các phàn nàn của khách hàng, bởi có quá nhiều khách hàng phàn nàn! Các tổ chức định hướng khách hàng thường xuyên tiếp xúc với khách hàng và lắng nghe ý kiến của họ. Các cuộc nói chuyện nên diễn ra thân mật. Nếu bạn đang điều hành câu lạc bộ sức khoẻ, thì việc nói chuyện với các khách hàng và hỏi họ xem họ thích (hay không thích) câu lạc bộ ở mức độ như thế nào thật dễ dàng và tự nhiên. Bạn cũng nên sử dụng các nhóm trọng tâm, hoặc tiến hành các cuộc khảo sát. Hãng Xerox được nhiều người biết đến vì thường xuyên tiến hành các cuộc khảo sát khách hàng. Điểm mấu chốt là truyền thông phải được diễn ra thường xuyên.

Khi khách hàng phàn nàn, họ đang cho bạn biết mối quan hệ giữa bạn và họ vẫn còn cứu vãn được. Còn đối với hầu hết các khách hàng bất mãn, họ không hề phàn nàn, mà sẽ tiến hành mua bán ở một nơi khác. Khi bạn không nghe thấy phản ứng từ phía khách hàng, rồi sau đó không nhìn thấy họ nữa, bạn sẽ hiểu rằng bạn đang gặp rắc rối.

Phương pháp cần được xây dựng từ quan điểm của khách hàng chứ không phải từ quan điểm của doanh nghiệp. Nhiều năm trước đây, cách duy nhất để mua vé xem cuộc biểu diễn Broadway tại thành phố New York là đi tới nhà hát và mua vé bằng tiền mặt. Phương pháp này mang lại nhiều thuận lợi cho nhà hát, nhưng lại gây ra những khó khăn cho các khán giả, và hậu quả là làm nản lòng một số lượng khán giả tiềm năng. Cũng trong nhiều năm, các ngân hàng bán lẻ ở nước Mỹ thường đóng cửa lúc 3 giờ chiều - vẫn thường được biết đến là "giờ của các nhà băng". Một lần nữa, phương pháp áp dụng ở đây nhằm tạo điều kiện thuận lợi hơn cho các nhà băng, nhưng lại gây khó khăn hơn cho các khách hàng.

Các doanh nghiệp nên tìm kiếm những hình mẫu điển hình nhất trong thực tế cũng như điểm chuẩn để đánh giá kết quả đạt được trên mọi lĩnh vực, trong đó bao gồm cả việc quản lí mối quan hệ với khách hàng. Nhiều doanh nghiệp thường nhắc tới những tổ chức có mức độ làm hài lòng khách hàng cao, ví dụ như hãng hàng không Southwest Airlines và hãng bảo hiểm USAA chẳng hạn. Các giám đốc nên đồng nhất các tổ chức này với mức độ làm vừa lòng khách hàng cao nhất và cố gắng học hỏi từ họ.

Sự liên lạc với khách hàng phải được xuất phát từ cả hai phía. Lắng nghe ý kiến của khách hàng là rất quan trọng, nhưng nói chuyện với họ và cho họ biết những gì đang diễn ra cũng quan trọng không kém. Các hãng hàng không thường thực hiện những việc tồi tệ khi không đưa ra lời thanh minh mỗi khi có chuyến bay bị trì hoãn. Một trong những chuyện đùa mà các hành khách trong hệ thống xe điện ngầm thành phố New York rỉ tai nhau là về hệ thống loa phóng thanh trên tàu - khi có vấn đề gì mập mờ xảy ra là chất lượng âm thanh của các phương tiện truyền thông kém đi trông thấy đến nỗi thường chẳng thể hiểu được việc gì đang xảy ra và đến bao giờ nó mới được giải quyết.

Có nhiều cách để giao tiếp với khách hàng - nói chuyện trực tiếp chẳng hạn, nhưng cũng có thể sử dụng các bản tin và thư điện tử.

CHIẾN LƯỢC

Tập trung nỗ lực vào sự hài lòng của khách hàng. Trong cuốn sách *Moments of Truth* (Giờ phút thử thách), Jan Carlzon - tác giả của cuốn sách - đưa ra ý tưởng rằng nếu doanh nghiệp không đặt trọng tâm vào việc làm cho khách hàng vừa lòng, thì doanh nghiệp đó sẽ gặp thất bại. "Giờ phút thử thách" Carlzon nhắc đến ở đây chính là tất cả những điểm tiếp xúc mà hãng hàng không SAS của ông đã có được với khách hàng của mình - khi thực hiện đặt vé, khi khách hàng ghi tên lấy chỗ, khi khách hàng tìm được hành lý. Carlzon cho biết nếu SAS không chiến thắng được những giờ phút thử thách này thì các chuyến bay sẽ chẳng có bóng dáng vị khách nào cả.

Để chiến lược marketing thành công phải lấy khách hàng làm trung tâm. Hai thành phần mang tính chiến lược của kế hoạch marketing là thị trường mục tiêu và định vị. Cả hai quyết định này liên hệ rất mật thiết với nhau. Việc chọn lựa thị trường mục tiêu sẽ xác định được khách hàng và nhu cầu của họ. Khi đó nhu cầu của khách hàng sẽ quyết định định vị (các lợi ích chính) cần có để thoả mãn khách hàng. Ở các tổ chức định hướng khách hàng, quyết định về thị trường mục tiêu và định vị được thực hiện với sự thận trọng và suy tính kỹ lưỡng, chứ không phải bằng động cơ cá nhân. Trong chiến lược marketing, hãng Wendy đã lấy khách hàng làm trọng tâm. Wendy là chuỗi cửa hàng bán đồ ăn nhanh đầu tiên của Mỹ có món salad khai vị và cũng là chuỗi cửa hàng đầu tiên đã tăng thêm giờ mở cửa và cải thiện thông tin về dinh dưỡng của cửa hàng mình - tất cả đều nằm trong chiến lược lấy khách hàng làm trung tâm của họ.

Để chiến lược marketing thành công phải lấy khách hàng làm trung tâm.

Theo thời gian, tất cả doanh nghiệp đều cần phải có khách hàng mới. Tuy nhiên đối với nhiều doanh nghiệp, vấn đề thực sự lại là giữ khách hàng hiện tại. Doanh thu, lợi nhuận và dòng tiền, tất cả đều hết sức nhạy cảm với tỷ lệ khách hàng còn trung thành với doanh nghiệp. Những doanh nghiệp định hướng theo khách hàng hiểu điều này và tập trung làm những việc giúp họ giữ khách hàng. Tại trung tâm dịch vụ Master Care Auto Service, các nhân viên giữ được lòng trung thành của khách hàng đối với trung tâm sẽ nhận được khoản thưởng lên tới 10% mức lương của họ.

Trong khu Rocks của Sydney, Australia có một nhà hàng với tên gọi là Wolfie's Grill. Đây cũng chính là nhà hàng tôi vẫn thường đến trong nhiều năm liền. Quang cảnh khu Cầu Cảng (Habour Bridge) thật tuyệt vời, nhưng đó không phải là lý do khiến tôi tiếp

tục đến nơi này. Tôi đến ăn ở đây vì dịch vụ của nhà hàng này. Lần đầu tiên tôi đến Wolfie's Grill là khi một cậu con trai của tôi mới được một tuổi và cháu khá kén ăn. Đầu bếp trưởng của nhà hàng đã làm một món mà cậu con trai của tôi ăn rất ngon lành, còn nhân viên phục vụ không có vẻ gì là phiền lòng khi sau đó phải lau dọn sạch sẽ. Từ đó, tôi thường xuyên quay trở lại đây và mỗi lần đến, tôi lại nhận thấy được dịch vụ của nhà hàng này thật thú vị - mặc dù có rất nhiều thay đổi trong đội ngũ quản lí nhà hàng. Và sự nhất quán xuyên suốt đó giá trị như thế nào? - Thú thực là rất nhiều.

Tập trung vào việc giữ khách hàng cũng mang đến cho doanh nghiệp của bạn những khách hàng mới. Thói quen bạn cần có để giữ khách hàng hiện tại cũng chính xác là những thói quen bạn cần có để thu hút khách hàng mới, Thêm vào đó, những câu chuyện truyền miệng tốt đẹp từ khách hàng hiện tại còn hiệu quả hơn bất kỳ phương thức quảng cáo nào mà bạn nghĩ ra để thuyết phục khách hàng mới thử dùng sản phẩm, dịch vụ bạn cung cấp. Tôi thường khuyên rất nhiều bạn bè và họ hàng của mình nên chọn nhà hàng Wolfie khi họ đi thăm Australia.

Sự hài lòng của khách hàng kết nối với doanh thu, lợi nhuận và dòng tiền thông qua giá trị cảm nhận. Do đó, sự hài lòng của khách hàng là chỉ báo chính cho những kết quả tài chính mà doanh nghiệp thu được và cần phải được kiểm soát, quản lí. Việc kiểm soát được thực hiện trực tiếp qua các cuộc khảo sát điều tra, hoặc gián tiếp qua các phương pháp hoạt động (như số lần tiến hành, số nhận xét phàn nàn), nhưng phải được thực hiện để cung cấp cho doanh nghiệp những kiểm soát, điều khiển. Khi tiến hành khảo sát khách hàng hãng Swissair hy vọng rằng, gần 100% khách hàng sẽ đưa ra đánh giá tốt hoặc xuất sắc cho dịch vụ của mình. (Xem Chương 27 để biết thêm chi tiết về cách tiến hành khảo sát khách hàng).

KẾT LUẬN

Khách hàng là nguồn cung cấp tất cả kết quả tài chính mà doanh nghiệp của bạn thu được - như doanh thu, lợi nhuận, và dòng tiền. Do đó, họ cũng là nguồn giá trị cổ đông. Thoả mãn khách hàng - ở mức doanh nghiệp thu được lãi - nên là mục tiêu chính của bất kỳ doanh nghiệp nào nếu muốn thành công.

III
THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC

16
Thiết kế sản phẩm và dịch vụ

Trong marketing, thiết kế tốt có nghĩa là biến đổi sản phẩm, dịch vụ của bạn để đáp ứng tốt nhu cầu của khách hàng mục tiêu. Doanh nghiệp định hướng theo doanh thu "bán những gì họ làm ra" còn doanh nghiệp định hướng theo marketing lại "làm ra những gì sẽ bán". Sự khác biệt giữa hai nhóm doanh nghiệp trên chính là ở khâu thiết kế.

Trong chương này, bạn sẽ tìm hiểu cách đánh giá phương pháp thiết kế của mình trên cơ sở so sánh với thiết kế của đối thủ cạnh tranh cũng như làm thế nào để quyết định được phương thức thiết kế sản phẩm, dịch vụ hấp dẫn hơn trong mắt khách hàng mục tiêu.

THIẾT KẾ VÀ KHÁCH HÀNG

Trong một doanh nghiệp định hướng theo doanh thu, sản phẩm, dịch vụ được tạo ra ít chú ý nhu cầu của khách hàng trong thị trường mục tiêu. Do đó, thông thường, cần phải nỗ lực hơn nhắm tới doanh thu để bán được sản phẩm, dịch vụ.

Trong một doanh nghiệp định hướng theo marketing, trước khi sản phẩm, dịch vụ được tạo ra, thông tin về nhu cầu khách hàng sẽ được thu thập từ chính khách hàng. Khi đó, sản phẩm, dịch vụ được thiết kế là để đáp ứng những nhu cầu này.

HIỂU RÕ NHỮNG ĐIỀU KHÁCH HÀNG MONG MUỐN: SÒNG BẠC VIP

Virginia McDowell, Phó Chủ tịch Hội đồng Quản trị của Khu nghỉ mát giải trí của Trump, đưa ra một ví dụ điển hình minh hoạ cho việc cần phải hiểu khách hàng và điều quan trọng đối với họ. Trước đây, thường có một vị khách thuộc giới thượng lưu đến chơi tại sòng bạc của Trump ở thành phố Atlantic trên những chiếc junket - đây là những chuyến bay tư được lên lịch cho những khách hàng thường ở lại qua đêm. Vị khách này tận dụng tất cả thời gian của mình để chơi ở sòng bạc, ông chỉ nghỉ một chút để ăn trước khi lại quay trở lại sòng. Lúc nào đến chơi, ông cũng đặt một phòng sang trọng nhất trong khách sạn; nhưng lúc ấy, khách sạn không chú ý đến việc làm cho vị khách này cảm thấy mình được hoan nghênh, chào đón. Chính vì thế, ban quản lí của Khu nghỉ mát rất ngạc nhiên và băn khoăn khi ông bắt đầu chọn nghỉ tại một khu nghỉ mát là đối thủ cạnh tranh của Trump trong thành phố Atlantic. Sau một số cuộc họp giữa các nhân viên thuộc nhóm mở rộng thị trường người chơi, ban điều hành khách sạn và sòng bạc, ban quản lí đồ uống và thực phẩm, không một thành viên nào của ban quản trị xác định được nguyên nhân khiến vị khách giá trị này không chọn khách sạn của mình nữa. Do đó, cuối cùng họ quyết định tìm câu trả lời từ chính vị khách, và câu trả lời của ông khiến họ thật sự "sốc".

Vị khách này giải thích rằng, ông không thường xuyên đến Atlantic và mỗi lần ông đến, chỉ để chơi bạc. Vì vậy, mặc dù đánh giá cao dãy phòng sang trọng, nhưng ông cảm thấy rằng căn phòng này lãng phí tiền bạc của ông, bởi vì ông chỉ dùng dãy phòng vài giờ để ngủ, tắm, và sau đó, lại quay trở lại sòng bạc. Chính vì thế, mặc dù dãy phòng thực sự rất tuyệt, điểm nhìn đẹp, nước mát trong căn phòng cho cảm giác dễ chịu nhưng những gì ông muốn lại chỉ có hai điều - một chiếc giường tạo cảm giác thoải mái và những chiếc khăn tắm mềm mại. Mặc dù

cũng cảm thấy hài lòng với chất lượng của chiếc giường trong phòng nhưng theo ông, khăn tắm không được tốt như thế. Chính vì thế, ông chọn một khách sạn khác, đủ thông minh, tinh tế để đánh giá cao tầm quan trọng của chi tiết này trong phòng. Sau đó, khách sạn nhanh chóng khắc phục tình trạng này và vị khách đã quay trở lại. Ban quản lí đã học được một bài học rất có giá trị - không bao giờ giả định. Cách tốt nhất để tìm ra được điều gì có ý nghĩa quan trọng với khách hàng là trực tiếp hỏi họ.

Trong những thảm hoạ đáng hổ thẹn nhất trong lịch sử marketing xảy ra với Edsel của Ford, đĩa video của RCA, máy chụp ảnh lấy ngay Polavision của Polaroid, và loại máy bay Tigershark của Northrup - tất cả những thảm hoạ này đều mắc phải lỗi giống nhau: thiếu chú ý tới nhu cầu của khách hàng trong khâu thiết kế. Trong những ví dụ trên, thảm hoạ Edsel đặc biệt đáng được nhắc đến. Mặc dù Ford có tiến hành nghiên cứu khách hàng, nhưng nghiên cứu này lại được thực hiện vài năm trước khi tung ra kiểu ô tô này, và đến thời điểm tung ra, nhu cầu của khách hàng đã thay đổi. Ví dụ này cho thấy thực hiện marketing hay gặp khó khăn và trở ngại đến thế nào. Khách hàng là những mục tiêu di động, chính vì thế, khi thiết kế sản phẩm, dịch vụ, doanh nghiệp không chỉ phải xem xét nhu cầu hiện tại của khách hàng hiện tại, mà còn phải xem xét cả đến nhu cầu tương lai của khách hàng tương lai.

QUYẾT ĐỊNH THIẾT KẾ

Bạn cần phải đưa khách hàng vào trong các dự kiến thiết kế bằng cách xem xét những gì họ mong đợi nhận được từ sản phẩm, dịch vụ của bạn và so sánh kỳ vọng này với những gì bạn và đối thủ cạnh tranh đang cung cấp. Bạn có thể thực hiện điều này theo phương pháp Phân tích thiết kế (Bảng 16.1).

Bảng 16.1. Sơ đồ phân tích thiết kế - Ví dụ về xà phòng

Khách hàng mục tiêu: Phụ nữ 35 - 40 tuổi

Tầm quan trọng tương đối	Lợi ích mong muốn	Sản phẩm					
		Khách hàng mục tiêu	Doanh nghiệp	Đối thủ cạnh tranh			
				Q	R	S	T
		Mong muốn	Thực tế	Thực tế	Thực tế	Thực tế	Thực tế
9	Làm mềm da	5	3	4	2	5	1
9	Giặt sạch	5	4	2	3	2	5
6	Mùi thơm	3	4	2	3	4	1
3	Kích cỡ	3	3	3	2	4	4

Vị trí lỗ hổng của thiết kế

Ghi chú: Tầm quan trọng tương đối: 1 - Không quan trọng, 10 - Rất quan trọng
Đánh giá hiệu quả: 1 – Kém, 5 - Mạnh

Các bước trong phép phân tích này gồm có:

• Chọn phân đoạn mục tiêu.

• Chọn thành viên mục tiêu trong đơn vị ra quyết định.

• Liệt kê những đối thủ cạnh tranh chính.

• Liệt kê những lợi ích liên quan đến sản phẩm, dịch vụ.

• Ước lượng tầm quan trọng tương đối của từng lợi ích đối với khách hàng mục tiêu.

• Ước lượng hiệu quả của từng lợi ích khách hàng mong muốn.

• Đánh giá hiệu quả thực tế của doanh nghiệp và từng đối thủ khi thực hiện từng lợi ích.

Bạn cần phải chú trọng yếu tố khách hàng khi cân nhắc vấn đề thiết kế bằng cách xem xét những gì họ mong đợi nhận được từ sản phẩm, dịch vụ của bạn và so sánh kỳ vọng này với những gì bạn và đối thủ cạnh tranh đang cung cấp.

Phép phân tích này được xây dựng dựa trên các kết quả của Phép phân tích giá trị thực tế (xem Chương 6) bằng cách thêm những thông tin liên quan đến kỳ vọng của khách hàng mục tiêu về hiệu quả của từng lợi ích.

PHÂN TÍCH THIẾT KẾ - VÍ DỤ VỀ XÀ PHÒNG

Giả sử bạn vừa cho ra đời một loại xà phòng để bán cho phụ nữ trong độ tuổi từ 35 đến 50. Bạn cũng vừa tiến hành nghiên cứu bằng cách hỏi phụ nữ trong độ tuổi đó về lợi ích họ mong muốn nhận được từ xà phòng, những lợi ích đó quan trọng như thế nào và theo thang điểm từ 1 đến 5, mức điểm họ chấm cho từng lợi ích sẽ là bao nhiêu. Việc xem xét nhãn hiệu xà phòng cạnh tranh cũng đã được tiến hành.

So với phép phân tích giá trị thực (Chương 6), thông tin mới mà phép phân tích này đưa ra là mức hiệu quả khách hàng mục tiêu muốn và kỳ vọng ở từng lợi ích. Những kỳ vọng đó được gọi là giá trị lý tưởng - tức giá trị khách hàng hy vọng nhận được từ sản phẩm, dịch vụ. Để tìm ra những kỳ vọng này, bạn hãy hỏi khách hàng - trực tiếp hoặc thông qua các cuộc khảo sát.

Nếu được, tất cả những thông tin liên quan đến lợi ích, mức độ ưu tiên, giá trị cảm nhận, và giá trị kỳ vọng phải được lấy từ chính khách hàng. Bạn bắt đầu phép phân tích này từ ý kiến, suy nghĩ của mình, nhưng quan trọng là bạn phải kiểm tra những ý kiến, suy nghĩ đó với những ý kiến của khách hàng. Nếu xuất hiện mâu thuẫn, bạn hãy sử dụng ý kiến của khách hàng.

Bảng 16.1 cho biết khách hàng mục tiêu của bạn kỳ vọng rất cao vào hiệu quả của những lợi ích có ý nghĩa quan trọng nhất đối với họ: mềm da và sạch. Bạn cần phải đánh giá hiệu quả thực của mình với những kỳ vọng này để biết bạn thành công với nhóm khách hàng này hay không. Nếu kỳ vọng của họ khác với giá trị thực bạn cung cấp, khi đó sẽ xuất hiện lỗ hổng thiết kế mà bạn có thể sẽ muốn cân nhắc đến việc lấp lại. Ví dụ, theo bảng 16.1, hiệu quả thực của bạn ở hai lợi ích mềm da và giặt sạch đều thấp hơn so với kỳ vọng của khách hàng mục tiêu. Biết đâu bạn sẽ muốn thay đổi công thức chế biến xà phòng để đáp ứng tốt hơn nữa nhu cầu của họ. Nếu hiệu quả của bạn thực sự không đáp ứng được kỳ vọng của khách hàng và có đối thủ cạnh tranh đáp ứng thành công hơn những kỳ vọng này và bạn không làm gì cả, bạn có thể đoán được số lượng khách hàng của mình sẽ giảm xuống.

THIẾT KẾ SẢN PHẨM: LIFESAVERS

> Thiết kế sản phẩm phải dựa trên những gì khách hàng mong muốn. Đó chính là lý do hãng sản xuất bánh kẹo Lifesavers đã đề nghị khách hàng bỏ phiếu chọn mùi vị nên có trong loại kẹo cuộn năm vị. Tuỳ chọn đưa ra gồm

có mùi vị truyền thống, dứa, sơ ri, cam, chanh và quất, mùi vị mới có mâm xôi, dưa hấu, quýt, xoài và dưa/quýt. Cuối cùng, nhóm hương vị được chọn là dứa, sơ ri, mâm xôi, dưa hấu và trái anh đào đen. Adrew Burke của Hãng Thực phẩm Kraft giải thích: "Chúng tôi đã nói 'Hãy để khách hàng có cơ hội nói ra ý kiến của họ và giúp chúng ta có một diện mạo mới với loại sản phẩm hảo hạng'. Khẩu vị thay đổi và tất cả những yếu tố khác cũng thay đổi theo."

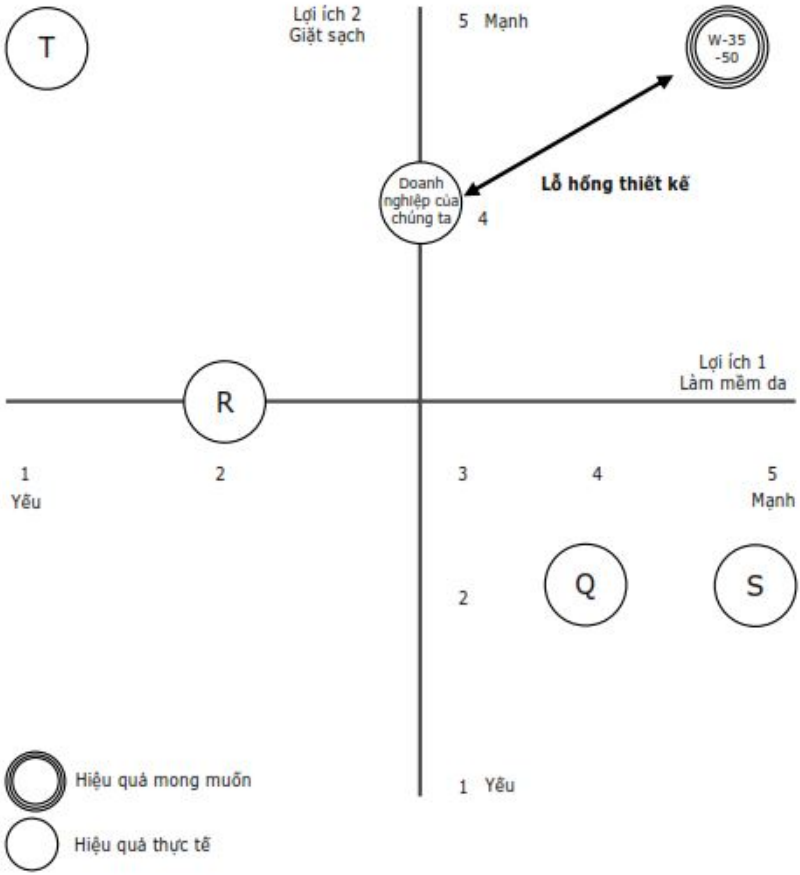
KHOẢNG SẢN PHẨM

Bạn cũng sẽ tìm ra lỗ hổng thiết kế khi đánh dấu những thông tin trong bảng 16.1 trên loạt biểu đồ được gọi là khoảng sản phẩm, dịch vụ (Hình 16.2). Mỗi trục trên sơ đồ đại diện cho một lợi ích khác nhau và thể hiện các đối thủ cạnh tranh đã thực hiện lợi ích đó như thế nào. Thông thường, bạn bắt đầu bằng cách đánh dấu các định vị của doanh nghiệp mình và các định vị của đối thủ cạnh tranh trên hai lợi ích quan trọng nhất đối với khách hàng. Nếu cảm thấy cần phải kiểm tra cả những lợi ích khác, bạn chỉ cần vẽ biểu đồ mới với các cặp lợi ích mới. Có nhiều cách để biểu diễn từ hai lợi ích trở lên trên cùng một biểu đồ nhưng chúng sẽ hơi khó hiểu. Thường sẽ dễ dàng hơn nếu chỉ biểu diễn hai lợi ích trong một sơ đồ và vẽ các biểu đồ khác nếu cần.

Bên cạnh các định vị của mình và của đối thủ cạnh tranh, bạn cũng cần định vị giá trị kỳ vọng của khách hàng mục tiêu đối với từng lợi ích. Điểm này sẽ được gọi là điểm lý tưởng, bởi vì nó mô tả sản phẩm và dịch vụ khách hàng muốn mua. Nếu định vị của bạn ở khoảng cách gần nhất với điểm lý tưởng của khách hàng trong một phân đoạn nhất định thì bạn có khả năng chiếm được phân đoạn đó - nếu lợi ích đó quan trọng với khách hàng mục tiêu và khách hàng cảm nhận chính xác hiệu quả bạn thực hiện được ở lợi ích đó.

KHOẢNG SẢN PHẨM - VÍ DỤ VỀ XÀ PHÒNG

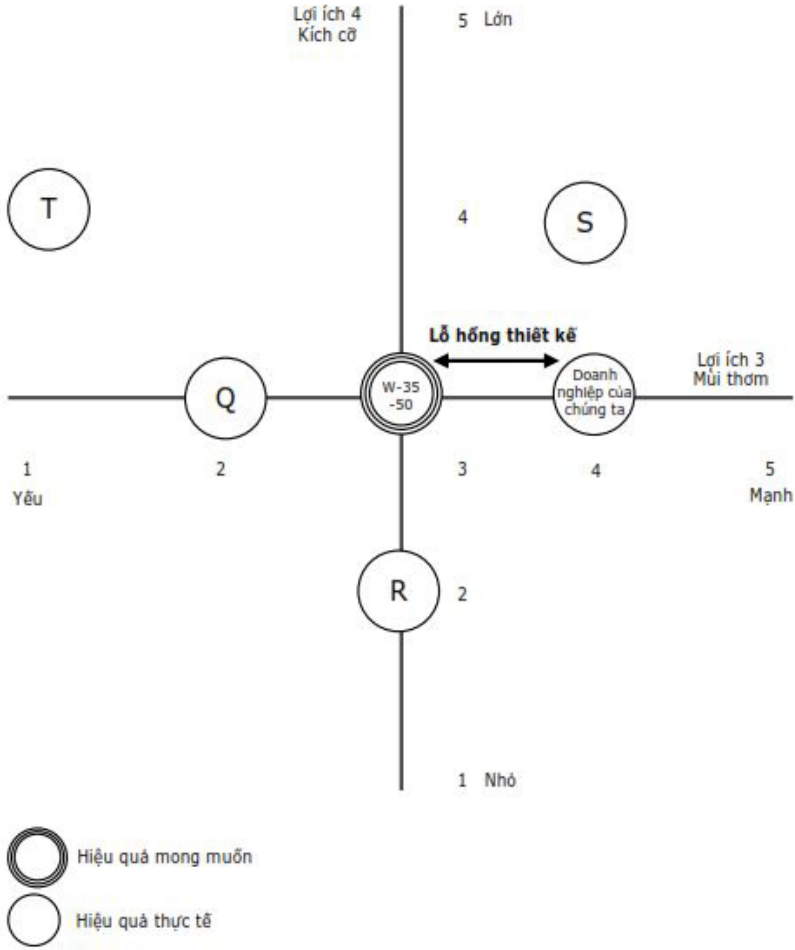
Hình 16.2. Khoảng sản phẩm, dịch vụ - Ví dụ về xà phòng: Lợi ích 1 và 2



Trong Hình 16.2 và 16.3, bạn có thể thấy được xà phòng do mình cung cấp như thế nào khi so sánh với kỳ vọng của khách hàng nữ trong độ tuổi 35 đến 50 và những gì đối thủ cạnh tranh của bạn bán trên thị trường.

Trong hình 16.2, về tổng thể, xà phòng của bạn ở khoảng cách gần với điểm lý tưởng của thị trường mục tiêu hơn so với xà phòng của đối thủ cạnh tranh. Bạn phải cạnh tranh với hai đối thủ là Q và S, hai đối thủ này thực hiện lợi ích mềm da tốt hơn nhưng lợi ích sạch lại không bằng xà phòng của bạn. Nếu có thể, bạn sẽ muốn xem xét lấp đi lỗ hổng thiết kế trên cả hai lợi ích "mềm da" và "giặt sạch" - đặc biệt là khi hai đối thủ cạnh tranh Q và S đang cố cải thiện hiệu quả giặt sạch.

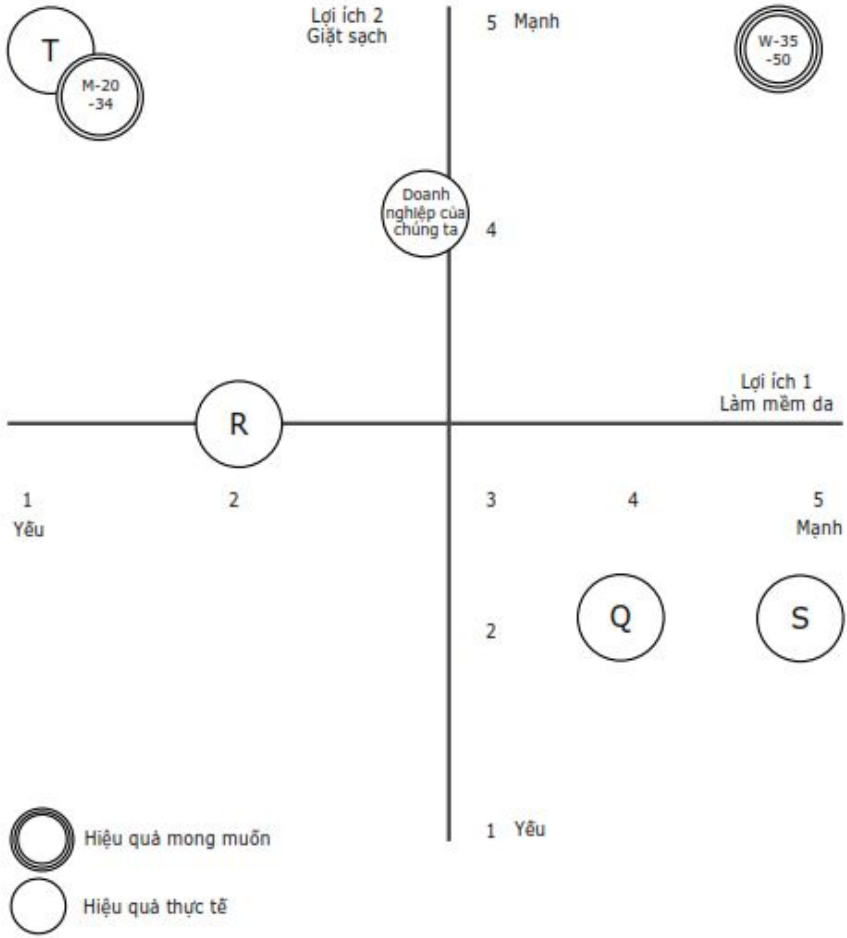
Hình 16.3. Khoảng sản phẩm, dịch vụ - Ví dụ về xà phòng: Lợi ích 3 và 4



Những lợi ích có ý nghĩa ít quan trọng hơn được trình bày trong hình 16.3. Bạn thực hiện khá tốt những lợi ích này, nhưng vẫn cải thiện được định vị của mình bằng cách giảm bớt mùi thơm của xà phòng.

KHOẢNG SẢN PHẨM - CÁC PHÂN ĐOẠN KHÁC

Hình 16.4. Khoảng sản phẩm hay dịch vụ - Ví dụ về xà phòng: Phân đoạn thị trường khác



Phân tích khoảng sản phẩm được mở rộng để giúp bạn đánh giá xem liệu bạn có muốn cố gắng thiết kế sản phẩm dịch vụ hấp dẫn với các phân đoạn thị trường khác hay không. Để làm được điều này, bạn cần điền thêm vào biểu đồ các điểm lý tưởng của những khách hàng trong phân đoạn thị trường khác.

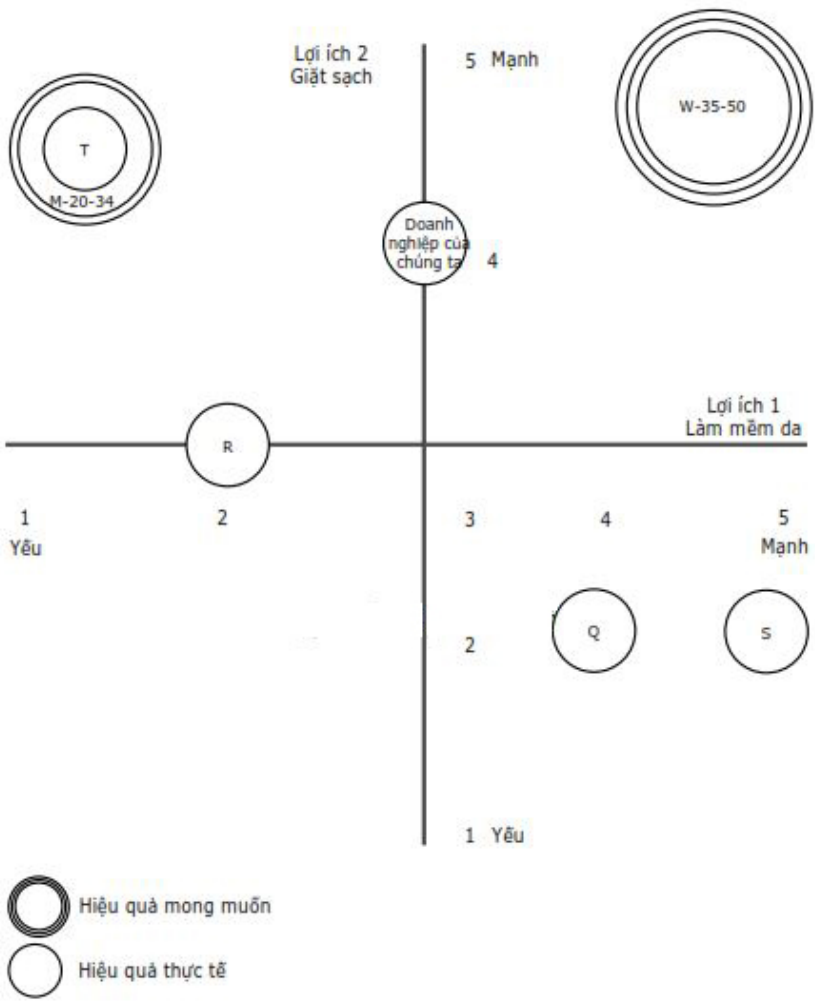
Chẳng hạn, hình 16.4 có chứa điểm lý tưởng của nam khách hàng trong độ tuổi từ 20 đến 34, những người kỳ vọng cao vào tính năng giặt sạch của xà phòng nhưng không quan tâm nhiều lắm đến lợi ích "mềm da." Và có vẻ như, đối thủ cạnh tranh T đang nhắm đến đối tượng khách hàng này.

Với biểu đồ khoảng sản phẩm, bạn cũng còn được làm một việc nữa để giúp mình quyết định được định vị cho doanh nghiệp. Bạn có thể vẽ các vòng tròn tượng trưng cho phân đoạn to hơn, hoặc

bé hơn phụ thuộc vào quy mô của phân đoạn thị trường đó.

Trong hình 16.5, thị trường khách hàng nữ trong độ tuổi từ 35 đến 50 được biểu diễn lớn hơn thị trường khách hàng nam độ tuổi 20 tới 34. Mặc dù quy mô thị trường không phải là yếu tố duy nhất khiến thị trường trở nên hấp dẫn, nhưng sự khác biệt trong quy mô phân đoạn vẫn có thể thuyết phục bạn có nên tiếp tục nhắm sản phẩm xà phòng vào đối tượng khách hàng nữ, trong khi vẫn có thể sản xuất một loại xà phòng khác dành cho nam giới vào thời điểm khác.

Hình 16.5. Khoảng sản phẩm, dịch vụ - Ví dụ về xà phòng - Quy mô phân đoạn thị trường



Vòng tròn biểu thị hiệu quả mong muốn tỷ lệ thuận với tiềm năng của doanh thu trong phân đoạn đó

CÁC QUYẾT ĐỊNH THIẾT KẾ

Hai phép phân tích thiết kế và phân tích khoảng sản phẩm được đề cập đến trong chương này mang đến cho bạn những ý tưởng liên quan đến việc điều chỉnh sản phẩm, dịch vụ đáp ứng nhu cầu của các thị trường mục tiêu khác nhau. Việc bạn có nên điều chỉnh sản phẩm, dịch vụ hay không phụ thuộc vào cả chi phí thay đổi thiết kế và mức độ thay đổi giá trị cảm nhận của khách hàng và nhu cầu của sản phẩm, dịch vụ. Bạn cũng dự đoán những ảnh hưởng này bằng các phương pháp đã được trình bày trong Chương 5 về "Giá trị cảm nhận," và/hoặc các phương pháp thống kê như phân tích tổng hợp.

KẾT LUẬN

Thiết kế tập trung vào vấn đề sản phẩm, dịch vụ của bạn đáp ứng nhu cầu của khách hàng tốt như thế nào. Để đưa ra được các quyết định thiết kế hiệu quả đòi hỏi bạn phải hiểu rõ nhu cầu khách hàng và phản ứng của khách hàng cũng như nắm được chi phí cần để thay đổi sản phẩm và dịch vụ.

17

Truyền thông khách hàng hợp nhất

Bạn có thể giao tiếp với khách hàng trong thị trường mục tiêu bằng nhiều cách khác nhau như: quảng cáo, nhận dạng nhãn hiệu, xúc tiến bán hàng, bán hàng cá nhân và quan hệ công chúng.

Tất cả các phương thức truyền thông nhắm đến một đối tượng khách hàng trong thị trường mục tiêu nên thống nhất và bao hàm thông điệp chung. Nếu không ăn khớp nhau, thông điệp truyền đi từ các phương pháp truyền thông khác nhau sẽ kém hiệu quả hơn, hoặc thậm chí sẽ triệt tiêu lẫn nhau. Đó là lý do tại sao bạn cần chiến lược truyền thông hợp nhất, một chiến lược xem xét tất cả các mối liên hệ của doanh nghiệp với khách hàng mục tiêu.

Tất cả các phương thức truyền thông nhắm đến một đối tượng khách hàng trong thị trường mục tiêu nên thống nhất và bao hàm thông điệp chung.

Truyền thông hợp nhất đòi hỏi bạn phải chú ý tới tất cả các chương trình truyền thông theo phương nằm ngang. Trong chương sau, bạn sẽ được xem xét các hình thức truyền thông cụ thể. Còn ở chương này, truyền thông được đề cập dưới hình thức hợp nhất.

XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC TRUYỀN THÔNG HỢP NHẤT

Ý tưởng về truyền thông hợp nhất thực sự rất đơn giản. Nó đòi hỏi bạn phải kết hợp một số chương trình với nhau. Xây dựng chiến lược truyền thông hợp nhất cho doanh nghiệp lớn thường phức tạp hơn cho doanh nghiệp nhỏ, nhưng trong bất kì trường hợp

nào bạn cũng phải chú ý từng chi tiết nhỏ.

Trong các doanh nghiệp lớn, vật cản đầu tiên cản trở sự phát triển của chiến lược truyền thông hợp nhất thường là chính cơ cấu của doanh nghiệp. Các nỗ lực xây dựng thương hiệu được thực hiện riêng rẽ từ các bộ phận quảng cáo hoặc xúc tiến bán hàng. Các giám đốc quản lí quảng cáo sản phẩm và xúc tiến bán hàng rất có khả năng sẽ hoạt động mà không cần liên hệ khăng khít với các giám đốc quản lí đội ngũ bán hàng. Thông thường, giám đốc quản lí bộ phận quan hệ công chúng thậm chí còn có thể không thông báo, hoặc trao đổi nhiều với bất kì cá nhân nào hoạt động trong lĩnh vực marketing.

Để xây dựng một chiến lược marketing hợp nhất đòi hỏi chúng ta phải có cái nhìn tổng thể tới tất cả các phương thức mà doanh nghiệp sử dụng để giao tiếp với khách hàng mục tiêu. Các phương thức này thường được biết đến với cái tên những điểm tiếp xúc. Chúng ta phải hợp nhất tất cả các điểm tiếp xúc này, cũng như phải đảm bảo sự thống nhất cần thiết giữa các điểm tiếp xúc đó. Trong các doanh nghiệp nhỏ, người thực hiện công việc này là chủ doanh nghiệp, giám đốc kinh doanh, hoặc giám đốc marketing.

MỐI LIÊN HỆ GIỮA CHIẾN LƯỢC MARKETING VÀ CHIẾN LƯỢC TRUYỀN THÔNG

Chiến lược của hầu hết các chương trình truyền thông thường gồm:

• *Thị trường mục tiêu:* Đối tượng khán giả mục tiêu của các chương trình truyền thông.

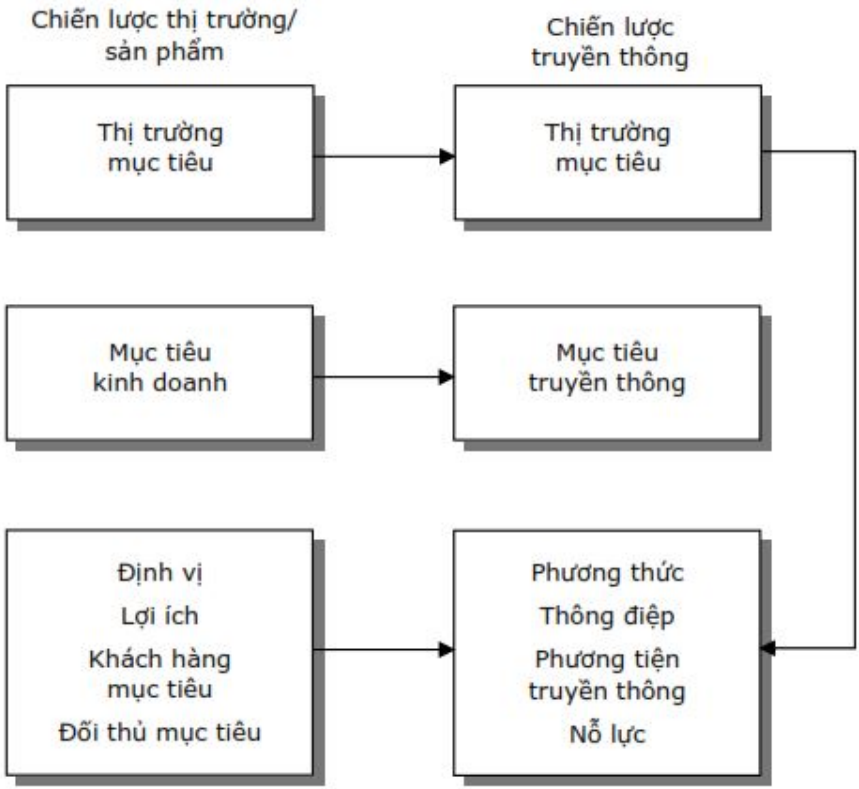
• *Các mục tiêu truyền thông:* Là những tác động gây ra bởi hoạt động truyền thông tới suy nghĩ, cảm giác hoặc hành động của đối tượng khán giả mục tiêu.

• *Phương thức thực hiện:* Chi tiết cụ thể về các phương pháp truyền thông, các chi tiết này thường bao gồm thông điệp, phương tiện truyền thông đại chúng và nỗ lực (hay chi phí).

Các chiến lược truyền thông được hợp nhất - trực tiếp hoặc gián tiếp - bằng ba bộ phận chính của chiến lược thị trường hoặc chiến lược sản phẩm (Bảng 17.1), đó là: thị trường mục tiêu, mục tiêu kinh doanh và định vị. Chú ý rằng chiến lược áp dụng đối với thị trường cụ thể cần được thay đổi theo thời gian, do đó mục tiêu

kinh doanh và định vị cũng sẽ thay đổi theo và bạn cũng cần thay đổi các chiến lược truyền thông để phù hợp với thị trường đó.

Bảng 17.1. Mối liên hệ giữa sản phẩm/thị trường và chiến lược truyền thông



Thị trường mục tiêu:

Trước khi truyền thông bất kỳ điều gì, bạn cần biết ai là đối tượng mình muốn tiếp xúc. Đối tượng này sẽ là thị trường mục tiêu của bạn. Thị trường mục tiêu tác động tới việc lựa chọn lựa các phương tiện truyền thông đại chúng - bao gồm báo chí, đài phát thanh hoặc truyền hình, các hoạt động bên ngoài, Internet, hay các hoạt động quảng cáo phi truyền thống như tổ chức sự kiện. Tương tự như vậy, các chương trình xúc tiến bán hàng và quan hệ công chúng cũng cần hướng vào thành viên của thị trường mục tiêu đã chọn.

Thị trường mục tiêu cũng ảnh hưởng tới nỗ lực bán hàng. Những đại diện bán hàng cần được hướng dẫn và khuyến khích chào mời khách hàng trong thị trường mục tiêu. Những hướng dẫn này sẽ

vô cùng quan trọng đối với các nhân viên bán hàng mới vào nghề chưa có ý tưởng rõ ràng về khách hàng mục tiêu.

Nếu có thể, truyền thông cần được định hướng không chỉ vào thị trường mục tiêu, mà còn tới bộ phận cụ thể của đơn vị ra quyết định nằm trong thị trường mục tiêu. Đó chính là công việc của nhân viên bán hàng như tiếp xúc trực tiếp với các đại lý mua hàng và các kỹ sư thiết kế. Một vài nhà quảng cáo hướng trực tiếp đến từng bộ phận của đơn vị ra quyết định như nam giới, phụ nữ, trẻ em chứ không chỉ hướng chung chung vào một phân đoạn thị trường.

Các mục tiêu kinh doanh

Các mục tiêu của chiến lược sản phẩm hay chiến lược thị trường điển hình bao gồm doanh thu, thị phần, lợi nhuận và dòng tiền (quay vòng tiền mặt). Tất cả các mục tiêu này chỉ đạt được khi các khách hàng thực hiện mục tiêu hành động - mua hàng lần đầu tiên, mua lần thứ hai rồi mua nhiều lần. (bảng 17.2)

Bạn phải chỉ rõ các mục tiêu truyền thông dưới dạng hành động do khách hàng mục tiêu thực hiện. Chẳng hạn, nếu muốn tăng thị phần thì bạn phải thuyết phục khách hàng sử dụng thử sản phẩm hay nhãn hiệu sản phẩm của bạn. Còn nếu muốn quay vòng tiền mặt nhanh hơn, bạn cần thuyết phục khách hàng sử dụng sản phẩm hoặc dịch vụ nhiều hơn.

Bạn phải chỉ rõ các mục tiêu truyền thông dưới dạng hành động do khách hàng mục tiêu thực hiện.

Bảng 17.2. Các mục tiêu kinh doanh và các mục tiêu truyền thông có thể thực hiện:

Các mục tiêu kinh doanh	Thị phần	Lợi nhuận	Dòng tiền
Các mục tiêu truyền thông	Dùng thử sản phẩm Dùng thử nhãn hiệu Thay đổi nhãn hiệu sử dụng	Thay đổi nhãn hiệu sử dụng Khuyến khích mua tiếp Tăng số lượng sản phẩm tiêu thụ Chuyển đổi mẫu hàng hoá	Khuyến khích mua tiếp Tăng số lượng sản phẩm tiêu thụ Chuyển đổi mẫu hàng hoá

Tuy nhiên, trước khi các khách hàng thực hiện hành động, họ có thể trải qua các mục tiêu trung gian, chẳng hạn như quá trình nhận biết, hiểu biết, thiện cảm, ưa chuộng, và tin chắc sẽ sử dụng sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn (Bảng 17.3).

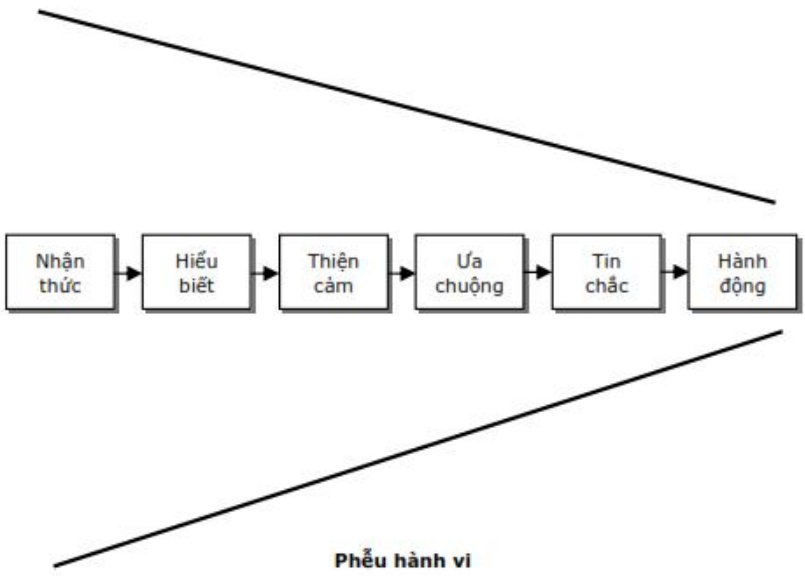
Mặc dù trình tự của các mục tiêu trung gian này thay đổi theo sản phẩm hoặc dịch vụ, nhưng chúng nên nằm trong các mục tiêu truyền thông. Bạn phải quyết định xem mình sẽ chọn phương pháp truyền thông nào để đạt được những mục tiêu nào ở khách hàng mục tiêu. Chẳng hạn, một vài năm qua, hãng bảo hiểm Northwest Mutual Life đã quảng cáo qua các tạp chí nhằm giúp khách hàng nhận thức được các lợi ích từ sản phẩm của họ, sau đó nhân viên của họ mới giới thiệu dịch vụ cho khách hàng.

Đối với các sản phẩm như hàng hoá tiêu dùng được bày bán phổ biến, quảng cáo là công cụ thực hiện tất cả các mục tiêu truyền thông. Tuy nhiên, đối với nhiều sản phẩm và dịch vụ, đặc biệt là hàng hoá tiêu dùng có độ bền cao và sản phẩm B2B, quảng cáo nên tập trung vào thực hiện các mục tiêu trung gian như tạo ra nhận thức và am hiểu về sản phẩm, còn đội ngũ bán hàng sẽ chịu trách nhiệm thuyết phục khách hàng mua sản phẩm.

Sử dụng nhiều hơn một phương pháp truyền thông nhằm thuyết phục khách hàng tiềm năng mua sản phẩm giống như việc "truyền chiếc que gỗ" trong cuộc thi chạy tiếp sức. Có lúc, hãng bảo hiểm Northwest Mutual Life đã quyết định bỏ ra số tiền đáng kể để trở thành nhà bảo trợ chính cho thế vận hội Olympic mùa hè. Dĩ nhiên, số tiền dành cho chiến dịch quảng cáo qua báo chí cũng vì thế mà ít hơn. Ngay sau khi Thế vận hội mùa hè kết thúc,

rất nhiều người biết đến các hợp đồng bảo hiểm của họ. Nhưng vấn đề xảy ra là họ không đủ nguồn lực để theo đuổi ngay lập tức các vị trí đứng đầu mà họ đã tạo ra. Do không đủ ngân sách chi cho việc quảng cáo qua báo chí nên họ không duy trì được nhận thức của khách hàng về dịch vụ. Họ đã rút ra được rất nhiều bài học từ việc này, và bây giờ việc quản lí truyền thông hỗn hợp của họ tỏ ra vô cùng hiệu quả.

Bảng 17.3. Các mục tiêu truyền thông



Bạn cần phối hợp tất cả các mục tiêu bằng tất cả phương pháp truyền thông hiện đang sử dụng để tác động đến quyết định mua hàng của khách hàng. Nếu không có sự phối hợp, bạn sẽ mất quá nhiều chi phí vào một phương pháp truyền thông trong khi các phương pháp truyền thông khác lại không được chú ý đúng mức.

Định vị

Tất cả điểm tiếp xúc với khách hàng phải chứa cùng một thông điệp. Nếu không, khách hàng sẽ cảm thấy lúng túng. Thông điệp được hình thành từ sự lựa chọn định vị của bạn.

Một công ty viễn thông phát động chiến dịch quảng cáo hợp nhất mà không có các thông tin đầu vào từ đội ngũ bán hàng. Kết quả là họ đã tạo dựng được một chiến dịch tuyệt vời (chiến dịch này đã trưng bày những bức ảnh cận cảnh của hoa và mạng nhện) nhưng

theo lời của một giám đốc bán hàng thì "không có một chiếc lưỡi câu nào trong đó giúp các nhân viên của tôi bán hàng." Lưỡi câu mà vị giám đốc này ám chỉ ở đây là một lợi ích nào đó mà đội ngũ bán hàng đề cập đến trong suốt những cuộc tiếp xúc bán hàng để quảng cáo phối hợp này sẽ giúp khách hàng mục tiêu tìm đến sản phẩm của doanh nghiệp.

Định vị sản phẩm của bạn phải được củng cố liên tục bằng một thông điệp được nhắc đi nhắc lại trên các phương tiện truyền thông và hướng tới đối tượng là khách hàng mục tiêu.

XÁC ĐỊNH THÔNG ĐIỆP TRUYỀN THÔNG

Bạn có thể xác định được thông điệp truyền thông chủ yếu khi so sánh hiệu quả thực sự của lợi ích với những gì khách hàng mục tiêu cảm nhận được về hiệu quả của những lợi ích đó.

Nếu ở một lợi ích nhất định nào đó, khách hàng mục tiêu không cảm nhận được tất cả những giá trị mà bạn đang cung cấp, đó chính là lỗ hổng truyền thông mà bạn phải lấp kín, đặc biệt là khi lợi ích đó có ý nghĩa quan trọng với khách hàng mục tiêu. Những người bán hàng giàu kinh nghiệm thường tìm ra được lỗ hổng truyền thông bằng cách hỏi khách hàng những câu hỏi thăm dò khi tiến hành tiếp xúc bán hàng. Khi đó, họ thường cung cấp cho khách hàng những thông tin giúp lấp lại những lỗ hổng như thế.

Bạn có thể tìm được lỗ hổng truyền thông khi so sánh có hệ thống hiệu quả hiện tại do các lợi ích trong sản phẩm của bạn mang lại với hiệu quả của các lợi ích đó trong nhận thức của khách hàng bằng cách sử dụng Phép phân tích truyền thông. Các bước thực hiện bao gồm:

• Chọn một phân đoạn mục tiêu.

• Chọn một thành viên mục tiêu của đơn vị ra quyết định.

• Liệt kê các đối thủ cạnh tranh chính.

• Liệt kê các lợi ích đi cùng với sản phẩm hoặc dịch vụ.

• Đánh giá tương đối tầm quan trọng của từng lợi ích đó đối với khách hàng mục tiêu.

• Đánh giá hiệu quả trên từng lợi ích mà khách hàng mục tiêu mong đợi.

• Đánh giá hiệu quả hoạt động của bản thân doanh nghiệp và của từng đối thủ cạnh tranh trên mỗi lợi ích trong cảm nhận của khách hàng mục tiêu.

• Đánh giá hiệu quả thực tế của doanh nghiệp và của từng đối thủ cạnh tranh trên từng lợi ích.

Phép phân tích truyền thông ngoài việc được sử dụng để xác định thông điệp then chốt trong một chiến dịch truyền thông tổng thể, nó còn được các giám đốc bán hàng dùng để giúp đỡ các nhân viên bán hàng - đặc biệt là những người thiếu kinh nghiệm - phát triển báo cáo lợi ích ban đầu của họ (câu nói mào đầu khi gặp khách hàng).

PHÂN TÍCH TRUYỀN THÔNG - VÍ DỤ VỀ XÀ PHÒNG

Để hoàn thiện bảng 17.4, bạn không những phải đánh giá hoạt động thực tế của bản thân doanh nghiệp và của đối thủ cạnh tranh trên từng lợi ích, mà còn phải xét xem khách hàng tiềm năng cảm nhận về hoạt động của doanh nghiệp ở từng lợi ích như thế nào. Bạn cần nói chuyện với các khách hàng, hoặc khảo sát ý kiến của họ để nhận được những thông tin này. Tuy nhiên, nếu bạn không có nhiều thời gian và tiền bạc để làm một bản nghiên cứu khách hàng, bạn có thể dựa vào đánh giá chủ quan của cá nhân bạn. Nhưng bạn cũng nên cố gắng kiểm tra lại tính xác thực của nhiều thông tin khi tiếp xúc với khách hàng.

Tầm quan trọng tương đối	Lợi ích mong muốn	Sản phẩm										
		Khách hàng mục tiêu	Doanh nghiệp		Đối thủ cạnh tranh							
					Q		R		S		T	
		Mong muốn	A	P	A	P	A	P	A	P	A	P
9	Làm mềm da	5	3	2	4	4	2	2	5	5	1	1
9	Giặt sạch	5	4	1	2	2	3	2	2	3	5	5
6	Mùi thơm	3	4	4	2	2	3	4	4	5	1	1
3	Kích cỡ	3	3	3	3	3	2	2	4	4	4	4

Vị trí lỗ hổng thiết kế

Ghi chú: A: Giá trị thực của lợi ích, P: Giá trị cảm nhận của lợi ích

Tầm quan trọng tương đối: 1 - Không quan trọng, 10 - Rất quan trọng

Đánh giá hiệu quả: 1 - Kém, 5 - Mạnh

Trong bảng 17.4, bạn thấy rằng không có bất kì lỗ hổng truyền thông nào trong các lợi ích mùi thơm và kích cỡ. Tuy nhiên, lại có những lỗ hổng lớn trên hai lợi ích quan trọng nhất. Sản phẩm xà phòng của bạn đạt 3 điểm về hiệu quả thực tế ở tính năng giặt sạch, nhưng khách hàng lại chỉ cho hiệu quả của tính năng này 2 điểm. Tồi tệ hơn, về hiệu quả thực tế của tính năng làm mềm da, xà phòng của bạn đạt 4 điểm nhưng khách hàng chỉ cho 1 điểm.

Mặc dù sản phẩm của bạn khá gần với kỳ vọng của khách hàng mục tiêu về tính năng giặt sạch và làm mềm da, nhưng khách hàng lại cảm nhận những tính năng này thấp hơn thực tế. Do đó, nếu có tham vọng giành chiến thắng trong thị trường mục tiêu này, bạn phải đảm bảo thông điệp của bạn tập trung vào hiệu quả của xà phòng ở hai tính năng giặt sạch và làm mềm da.

Bảng 17.5 và 17.6 đưa ra các thông tin tương tự trong khoảng sản phẩm. Khi các thước đo cảm nhận được minh hoạ bằng đồ thị, nó được gọi là sơ đồ cảm nhận.

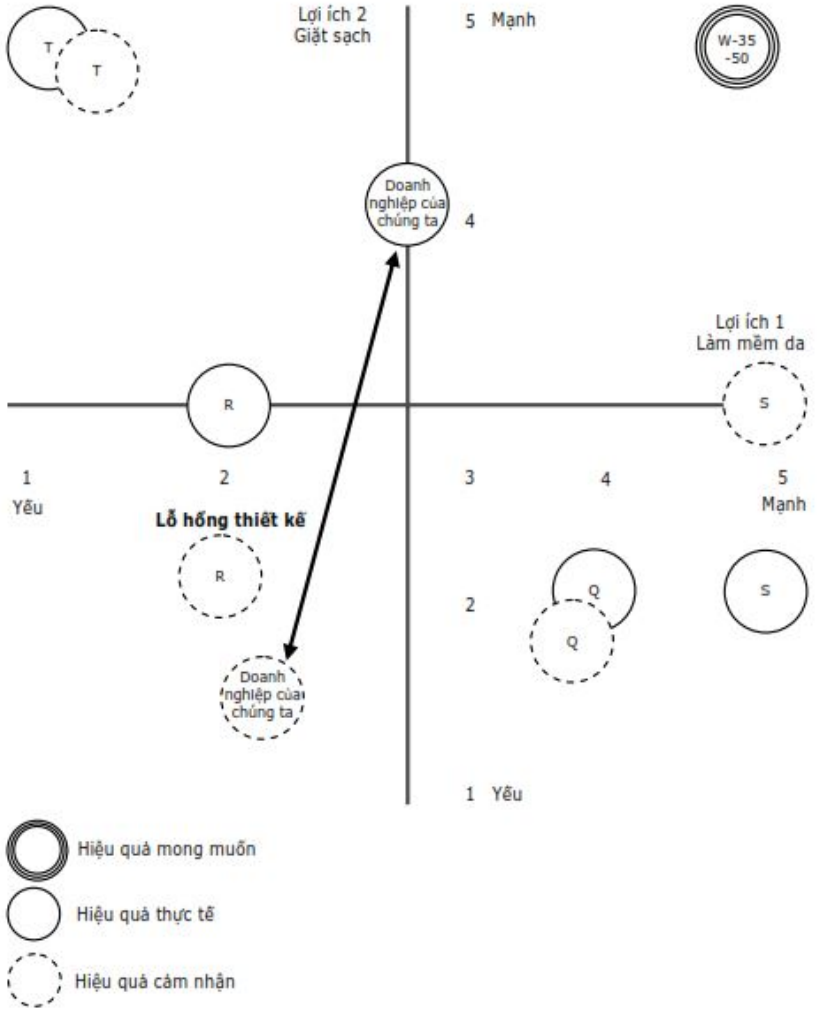
Mặc dù nằm ở khoảng cách gần nhất so với điểm lý tưởng của khách hàng về tính năng giặt sạch và làm mềm da, nhưng khi đánh giá theo cảm nhận của khách hàng, sản phẩm của bạn lại nằm xa điểm lý tưởng nhất. Khách hàng hành động theo cảm

nhận của mình, chứ không theo giá trị thực tế của sản phẩm. Lúc này ưu tiên hàng đầu sẽ là cải thiện chiến dịch truyền thông làm cho khách hàng nhận ra giá trị của sản phẩm mà bạn đang cung cấp, từ đó họ sẽ mua sản phẩm của bạn.

KẾT HỢP CHIẾN LƯỢC TRUYỀN THÔNG HỢP NHẤT

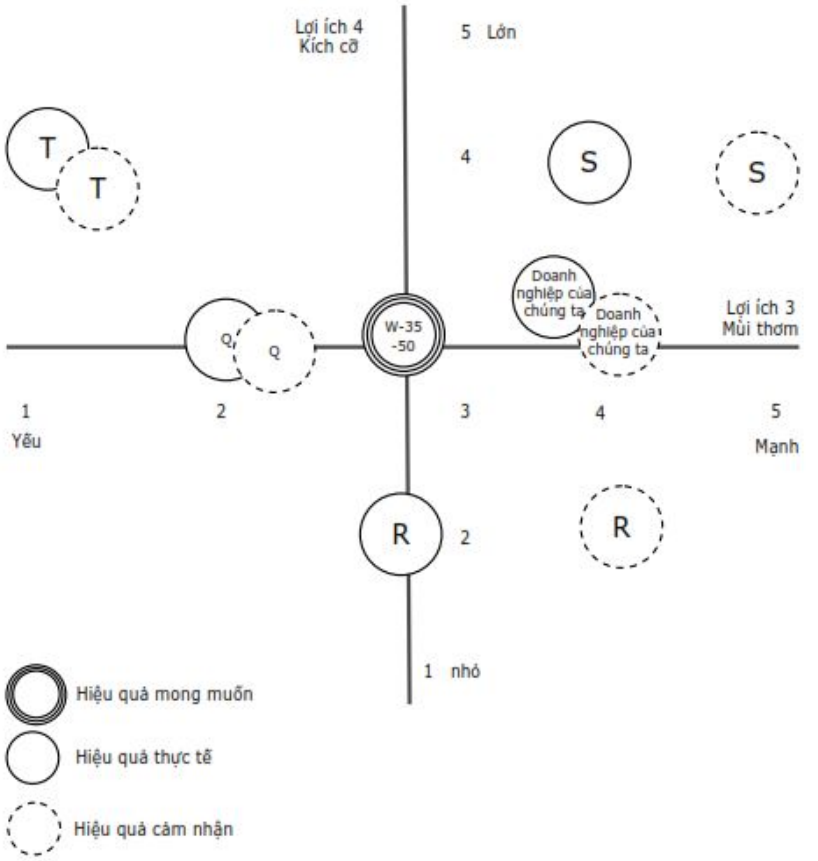
Sau khi xác định được thị trường mục tiêu, các mục tiêu kinh doanh cũng như có được một thông điệp như mong muốn, bạn có thể kết hợp chúng thành một chiến lược truyền thông hoàn chỉnh. Bảng tóm tắt các mục tiêu và thông điệp sử dụng cho truyền thông được chỉ ra trong phần đầu của Bảng 17.7.

Bảng 17.5. Khoảng sản phẩm hoặc dịch vụ - Ví dụ về xà phòng: Lợi ích 1 và 2



Phần còn lại trong bảng diễn tả các bộ phận chính của truyền thông. Đối với từng mục tiêu truyền thông, bạn cần quyết định xem sẽ áp dụng phương pháp truyền thông nào. Đối với từng phương pháp, bạn lại cần đảm bảo thông điệp truyền thông nhất quán với nhau. Các phương tiện truyền thông cũng thường được lựa chọn khi bạn xây dựng chiến lược cho từng phương pháp truyền thông. Nỗ lực hay ngân sách chi ra cũng thường được quyết định vào thời điểm này.

Bảng 17.6. Khoảng sản phẩm hoặc dịch vụ - Xà phòng: Lợi ích 3 và 4



Cuối cùng, khoản chi mà bạn đặt ra cho từng phương pháp truyền thông ở từng giai đoạn sẽ được tính tổng để đưa ra được tổng chi phí truyền thông cho từng giai đoạn.

Bảng 17.7. Chiến lược truyền thông hợp nhất

Phân đoạn mục tiêu____ Đơn vị ra quyết định mục tiêu _____

Truyền thông	Chiến lược	Giai đoạn			
		1	2	3	4
Truyền thông tổng thể	Mục tiêu				
	Thông điệp				
	Nỗ lực				
Quảng cáo	Mục tiêu				
	Thông điệp				
	Phương tiện				
	Nỗ lực				
Các đặc điểm nhận biết	Mục tiêu				
	Thông điệp				
	Phương tiện				
	Nỗ lực				
Xúc tiến bán hàng	Mục tiêu				
	Thông điệp				
	Phương pháp				
	Nỗ lực				
Bán hàng cá nhân	Mục tiêu				
	Thông điệp				
	Quan hệ				
	Nỗ lực				
Quan hệ công chúng	Mục tiêu				
	Thông điệp				
	Phương pháp				
	Nỗ lực				

KẾT LUẬN

Doanh nghiệp cần nói bằng một giọng duy nhất. Đó chính là những gì mà một chiến lược truyền thông hợp nhất mang lại. Nó đảm bảo sự thống nhất của thông điệp truyền đi qua tất cả các điểm tiếp xúc với khách hàng. Nó cũng đảm bảo các mục tiêu truyền thông trong bất kì thời điểm nào cũng luôn luôn hỗ trợ cho các mục tiêu kinh doanh.

18
Quảng cáo

Có rất nhiều cách giúp bạn truyền thông được với khách hàng trong thị trường của mình. Quảng cáo là cách thức trực quan và có tác dụng rộng rãi nhất.

Dường như rất nhiều người suy nghĩ rằng quảng cáo có sức mạnh kích thích mọi người mua hàng hoá và chúng ta dễ dàng tác động vào sức mạnh này. Mặc dù quảng cáo có khả năng thuyết phục khách hàng, nhưng bạn vẫn cần chiến lược quảng cáo được suy tính kỹ lưỡng và có đủ nguồn lực tài chính trợ giúp nếu dự định kích thích mọi người mua hàng hay thực hiện các hành vi khác. Trong chương này, bạn sẽ học cách phát triển một chiến lược quảng cáo hiệu quả cho sản phẩm, dịch vụ của mình. Như thường lệ từ khoá được sử dụng ở đây vẫn là "tập trung" (focus), tập trung vào các khách hàng mục tiêu và tập trung vào định vị.

VAI TRÒ CỦA TRUYỀN THÔNG

Truyền thông dù ở bất kỳ dạng thức nào - quảng cáo, bán hàng cá nhân, hay quan hệ công chúng - đều có vai trò quan trọng như nhau trong chiến lược marketing.

Truyền thông các ưu thế lợi ích tới thành viên mục tiêu của đơn vị ra quyết định những để thành viên này thực hiện hành động. Một sản phẩm, hay dịch vụ dù có định vị hấp dẫn đến thế nào đi chăng nữa, nhưng nếu khách hàng không biết, đến hoặc không chấp nhận thì định vị đó sẽ không gây ra bất kỳ tác động nào lên hành vi của khách hàng.

Truyền thông các ưu thế lợi ích tới các thành viên mục tiêu của đơn vị ra quyết định để những thành viên này thực hiện hành động.

Ralph Waldo Emerson đã nói: “Hãy sản xuất ra một cái bẫy chuột tốt hơn và cả thế giới sẽ tự đi tới cửa doanh nghiệp bạn”.

Trong marketing, câu trích dẫn trên có ngụ ý là: Nếu bạn làm được một chiếc bẫy chuột tốt hơn, khách hàng sẽ mua nó với điều kiện:

Họ biết trong nhà có chuột.

Họ muốn tống khứ lũ chuột ra khỏi nhà.

Họ tin rằng bẫy chuột là cách hiệu quả nhất.

Họ cho rằng cái bẫy chuột của bạn có chất lượng tốt hơn.

Họ nghĩ rằng chiếc bẫy chuột của bạn có giá hợp lý hơn bẫy chuột của các đối thủ cạnh tranh.

Họ biết nơi bán cái bẫy chuột của bạn.

QUẢNG CÁO: BỘ SƯU TẬP MANG TÊN DONALD TRUMP

Có rất nhiều phương pháp xây dựng mẫu quảng cáo. Riêng trong bộ sưu tập mang tên Trump có hai phương pháp xây dựng mẫu quảng cáo khác nhau. Quảng cáo trên tạp chí là hình ảnh một người đàn ông mặc veston lịch lãm và vừa vặn - đây được gọi là quảng cáo với trọng tâm là sản phẩm. Còn quảng cáo kia - quảng cáo trên báo chí - lại thể hiện những nét nổi bật của Trump và quảng cáo này được gọi là quảng cáo xây dựng thương hiệu. Mục đích của quảng cáo này là kết nối Trump, sự thành công trong sự nghiệp kinh doanh, và tính cách của ông với những đặc điểm của bộ

sưu tập mang nhãn hiệu Trump.

Đối với một số sản phẩm hoặc dịch vụ - được biết đến với tên gọi sản phẩm tạo sự thúc đẩy, (nước giải khát là ví dụ điển hình cho các sản phẩm tạo sự thúc đẩy) hoạt động mua có thể xảy ra ngay lập tức. Với các sản phẩm hoặc dịch vụ khác, quá trình truyền thông cần phải thực hiện trong thời gian dài. Nhưng bất kể trong tình huống nào, khách hàng mục tiêu cũng cần được biết lý do nên mua sản phẩm hoặc dịch vụ - đây chính là ưu thế lợi ích của sản phẩm.

CÁC YẾU TỐ CẤU THÀNH CHIẾN LƯỢC QUẢNG CÁO

Quảng cáo là một phần của marketing hỗn hợp (marketing mix), nó cần hỗ trợ chiến lược sản phẩm/thị trường đặc biệt là khi xem xét để chọn lựa thị trường mục tiêu và định vị sản phẩm. Tuy nhiên, cũng giống các phương thức truyền thông khác như bán hàng cá nhân, xúc tiến bán hàng, định giá và tất cả các phạm vi quyết định khác trong marketing hỗn hợp, quảng cáo cũng cần có chiến lược riêng.

Chiến lược quảng cáo nhắm vào một thị trường mục tiêu cụ thể gồm có bốn thành phần chính như đã chỉ ra trong Bảng 18.1:

1. *Mục tiêu quảng cáo:* Là những kết quả bạn hy vọng đạt được từ quảng cáo.

2. *Thông điệp:* Là điều bạn nói với khách hàng mục tiêu của mình và cách thức nói.

3. *Phương tiện:* Là loại hình quảng cáo bạn sử dụng để tiếp xúc với khách hàng mục tiêu.

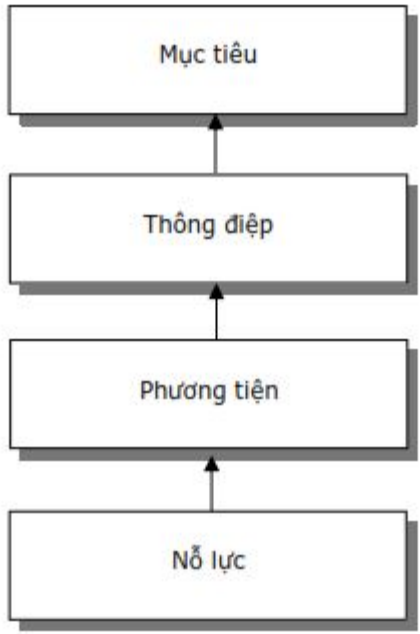
4. *Nỗ lực:* Là những gì bạn đầu tư vào quảng cáo và cách thức phân phối chúng.

MỤC TIÊU QUẢNG CÁO

Mục tiêu của một chiến lược quảng cáo là những điều bạn muốn khách hàng thực hiện, suy nghĩ, cảm nhận sau khi tiếp xúc với quảng cáo. Mục tiêu quảng cáo bao gồm mục tiêu hành động đối với khách hàng như thử dùng sản phẩm hay mua lại sản phẩm, và các mục tiêu trung gian như tạo ra sự nhận thức, ưa chuộng (Bảng 18.2). Tuy không giống nhau (ví dụ: thị phần, khả năng lợi nhuận), nhưng mục tiêu đặt ra trong quảng cáo cần hỗ trợ và nhất quán với các mục tiêu kinh doanh của chiến lược thị trường/sản

phẩm.

Bảng 18.1. Các thành phần của chiến lược quảng cáo



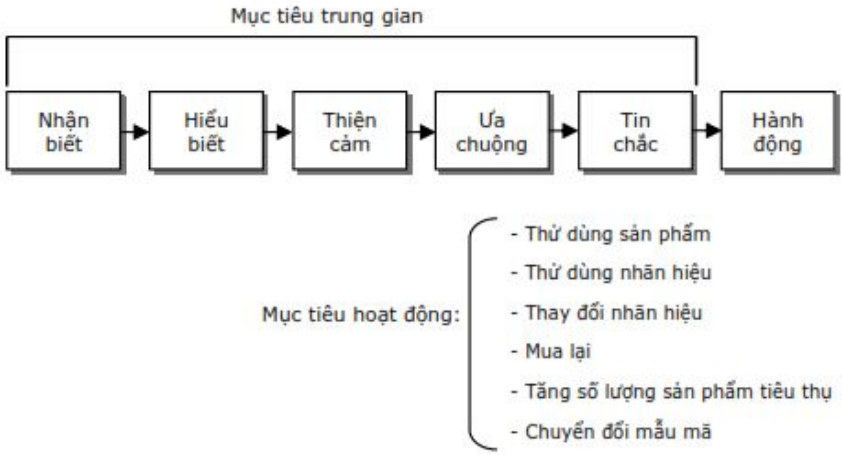
Các mục tiêu hành động

Các mục tiêu hành động mô tả những hành động bạn mong muốn khách hàng mục tiêu sẽ thực hiện sau khi tiếp xúc với quảng cáo. Những hành động này có thể là thử dùng sản phẩm, thay đổi nhãn hiệu, mua lại, tăng số lượng sản phẩm tiêu thụ, hoặc chuyển đổi mẫu mã. Các mục tiêu hành động cho chiến dịch quảng cáo có ý nghĩa rất quan trọng bởi liên quan trực tiếp tới các mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp. Mỗi mục tiêu hành động lại có tác động riêng đến một trong các thành phần của lợi nhuận (Bảng 18.3).

Khi xây dựng bất kì chiến lược quảng cáo nào, đầu tiên bạn cần xác định các mục tiêu hành động. Chẳng hạn, nếu mục tiêu kinh doanh chủ yếu của bạn là tăng thị phần cho dịch vụ tư vấn thuế thì mục tiêu hành động của bạn có thể là thuyết phục các khách hàng mục tiêu thử sử dụng dịch vụ của bạn - mục tiêu này được gọi là thử dùng nhãn hiệu. Nếu mục tiêu kinh doanh chính của một cửa hàng ăn là thuyết phục khách hàng tiềm năng đến ăn thường xuyên hơn, thì mục tiêu hành động của phương thức truyền thông là thuyết phục khách hàng tiềm năng ăn tại nhà

hàng của bạn, hay còn gọi là mục tiêu tăng tiêu dùng.

Bảng 18.2. Các mục tiêu truyền thông - Trung gian và hành động



Mỗi mục tiêu hành động đòi hỏi một kiểu thông điệp hoặc lập luận khác nhau để thuyết phục khách hàng hành động. Chẳng hạn, nếu bạn đang cố gắng thuyết phục một bác sĩ nội khoa xem xét sử dụng loại thuốc điều trị hoàn toàn mới cho các bệnh nhân, bạn sẽ cần cuốn sách quảng cáo nhỏ so sánh hiệu quả của loại thuốc này với những loại thuốc hiện vị bác sĩ đang sử dụng để điều trị căn bệnh cụ thể. Tuy nhiên, nếu đang cố gắng thuyết phục vị bác sĩ kia xem xét sử dụng nhãn hiệu thuốc giống với những loại thuốc đã xuất hiện trên thị trường do bạn cung cấp, thì bạn cần đưa cho ông ta xem cuốn sách quảng cáo nhỏ so sánh những lợi ích cụ thể của loại thuốc của mình với những loại thuốc cùng loại khác - như liều lượng ít hơn, và ít gặp các tác dụng phụ hơn.

Nói chung, các mục tiêu hành động của bạn nên được kiểm tra lại thường xuyên, bởi vì chúng cần được thay đổi theo thời gian. Khi giới thiệu một sản phẩm mới, mục tiêu có khi chỉ đơn giản là muốn khách hàng tiềm năng dùng thử sản phẩm. Tuy nhiên, đối với các sản phẩm đã có chỗ đứng trên thị trường, thì mục tiêu hành động mà quảng cáo cần đạt được sẽ là thuyết phục khách hàng tiềm năng sử dụng sản phẩm nhiều hơn. Chẳng hạn, một nhân viên bảo hiểm, mới xuất hiện trong khu vực, sẽ tìm cách thuyết phục khách hàng mục tiêu thử dùng dịch vụ, hoặc chuyển đổi sang nhãn hiệu bảo hiểm cụ thể nào đó. Tuy nhiên, sau đó nhân viên này gợi ý với các khách hàng lâu dài của mình rằng họ

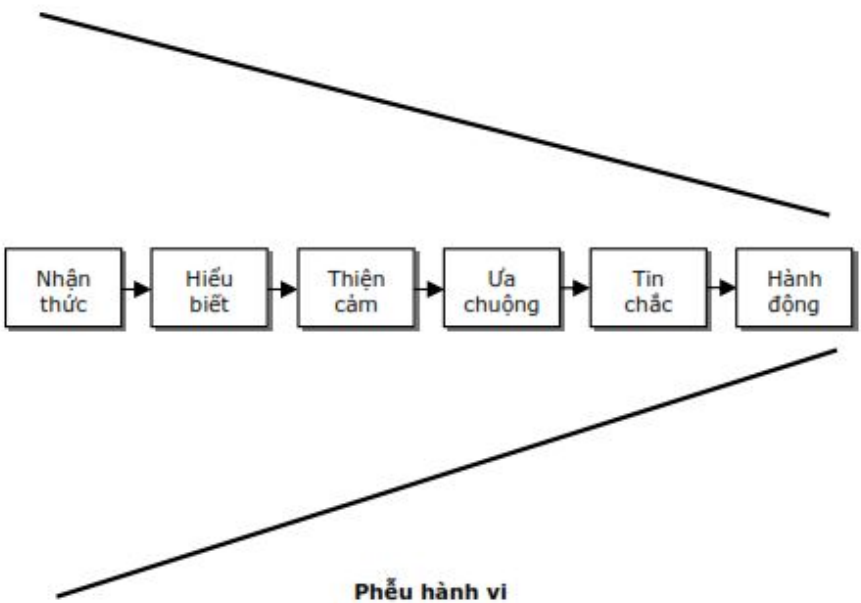
cần mở rộng quy mô bảo hiểm cho ngôi nhà - đây chính là mục tiêu nhu cầu sử dụng.

Bảng 18.3. Các thành phần của lợi nhuận và các mục tiêu hoạt động truyền thông.

Lợi nhuận =	Số lượng khách hàng	x thị phần	x đơn vị sử dụng	x (Giá - chi phí biến đổi/đơn vị)	- Chi phí cố định
Mục tiêu hoạt động truyền thông	Thử dùng sản phẩm Thử dùng nhãn hiệu	Thay đổi nhãn hiệu Mua lại	Tăng số lượng sản phẩm tiêu thụ	Chuyển đổi mẫu mã	

Thông thường, con người sẽ không thay đổi hành vi của mình ngay lập tức. Để thuyết phục được họ thay đổi, bạn cần có thời gian và sự kiên nhẫn. Sơ đồ trong bảng 18.4 rất nổi tiếng trong marketing và thường được gọi là mô hình cấp bậc tác động. Nó thể hiện các giai đoạn mà khách hàng trải qua trước khi thực hiện hành động.

Bảng 18.4. Các mục tiêu truyền thông



Các mục tiêu truyền thông trung gian tập trung vào những giai đoạn này và thường gồm:

• *Nhận thức:* khách hàng nhận biết tên nhãn hiệu.

• *Hiểu biết:* khách hàng có một số hiểu biết về sản phẩm hoặc dịch vụ.

• *Thiện cảm:* khách hàng tin tưởng sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn đáp ứng được nhu cầu của họ.

• *Ưa chuộng:* khách hàng tin tưởng sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn đáp ứng tốt nhất nhu cầu của họ.

• *Tin chắc:* khách hàng tin rằng họ sẽ ra quyết định mua hàng.

Hệ thống cấp bậc này phát huy tác dụng tốt nhất trong các tình huống khách hàng nghĩ đến hành động mua của mình. Mô hình này ít hiệu quả hơn đối với những sản phẩm, dịch vụ tạo sự thúc đẩy như đồ uống nhẹ hay thức ăn nhanh. Đối với những sản phẩm như vậy, mô hình này sẽ bắt đầu từ chính hành động.

Tuy nhiên, mô hình cấp bậc tác động là cách xem xét hữu ích toàn bộ chiến lược quảng cáo của doanh nghiệp. Các giai đoạn trong cấp bậc hình thành cái được gọi là phễu hành vi hay phễu bán. Không phải tất cả khách hàng đều đi theo tuần tự từ giai đoạn này sang giai đoạn kia. Tất cả những khách hàng nhận thức được nhãn hiệu đều không chuyển sang tìm hiểu về nhãn hiệu đó. Sau mỗi giai đoạn trong phễu hành vi, bạn lại mất dần khách hàng của mình. Để giành được một số cuộc mua bán, nhất thiết sẽ phải để hàng trăm khách hàng mục tiêu nhận thức được sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp. Chẳng hạn, các số liệu trong bảng 18.4 (số liệu ở đây chỉ có tính chất minh hoạ) cho thấy bạn sẽ cần làm cho 1000 người nhận thức được nhãn hiệu của mình để có được 40 người thực hiện quyết định mua.

THÔNG ĐIỆP

Thông điệp là những gì khách hàng sẽ nhìn thấy hoặc nghe thấy. Khi thiết kế một bức thông điệp, bạn cần cân nhắc nội dung, phương thức, và phong cách thông điệp.

Nội dung của thông điệp

Thông điệp cần cung cấp cho khách hàng lý do khiến họ nên thực hiện bất kỳ hành động nào theo mong muốn của doanh nghiệp.

Trong quảng cáo, điều này được biết đến với cái tên Đề Nghị Bán Hàng Duy Nhất, cụm từ này trở nên nổi tiếng nhờ nhà tiên phong trong lĩnh vực quảng cáo Rosser Reeves. "Duy nhất" bởi vì lợi ích đó chỉ có trong sản phẩm hoặc dịch vụ của doanh nghiệp. "Bán hàng" bởi vì nó kêu gọi khách hàng mục tiêu hành động. "Đề nghị" bởi vì nó là một lời chào hàng gửi tới khách hàng mục tiêu.

Đề Nghị Bán Hàng Duy Nhất cũng tương tự như ưu thế lợi ích, nó là trung tâm của thông điệp. Chẳng hạn, nếu bạn muốn các khách hàng mục tiêu lần đầu tiên đến thử đồ ăn trong nhà hàng của bạn, quảng cáo của bạn cần cho họ biết thông tin về loại đồ ăn hoặc dịch vụ họ mong chờ ở nhà hàng. Nếu muốn khách hàng mục tiêu đến mua sắm ở cửa hàng mình, quảng cáo của bạn cần phải cho họ biết họ tìm được gì tại cửa hàng của bạn - kinh nghiệm mua sắm hay những hàng hoá mua. Nếu muốn khách hàng mục tiêu tiếp tục sử dụng dịch vụ chăm sóc xe, bạn cần chỉ cho họ thấy những lợi ích khi trở thành khách hàng ổn định lâu dài.

Đề Nghị Bán Hàng Duy Nhất cũng tương tự như ưu thế lợi ích, nó là trung tâm của thông điệp.

Bạn cần có khả năng tìm ra được thông điệp cốt lõi cho chiến dịch quảng cáo khi nhìn vào định vị của sản phẩm, dịch vụ.

Phương thức và phong cách thông điệp

Thông điệp không chỉ đơn thuần là nội dung bạn muốn trình bày trong quảng cáo, mà còn liên quan đến cách thức bạn muốn trình bày nội dung đó. Ví dụ: dưới đây là một số phương thức mà bạn có thể xem xét khi tạo thông điệp:

• Khẳng định: Chỉ đơn thuần phát biểu thông điệp mà không cần đưa ra bằng chứng.

• Sản phẩm làm trung tâm: Thể hiện sản phẩm thật hấp dẫn. Đối với những sản phẩm mà vẻ bề ngoài có ý nghĩa quan trọng, hãy làm việc này thật tốt.

• Chi tiết thực: Đưa ra những chi tiết có thực, làm nổi bật tính ưu việt của sản phẩm/dịch vụ.

• Xây dựng thương hiệu: Thông báo hoặc gợi khách hàng nhớ đến những thuộc tính liên quan đến thương hiệu của bạn.

• Thể hiện: Thể hiện cách thức hoạt động của sản phẩm, dịch vụ

• So sánh: Đưa ra những bằng chứng cho thấy sản phẩm,dịch vụ của bạn tốt hơn các sản phẩm, dịch vụ khác.

• Chứng thực: Nhờ ai đó nói lên sự hài lòng của họ đối với sản phẩm, dịch vụ của bạn.

• Danh tiếng: Nhờ nhân vật nổi tiếng nào đó xác nhận nội dung quảng cáo sản phẩm, dịch vụ.

• Lát cắt cuộc sống: Thể hiện sản phẩm hoặc dịch vụ trong tình huống sản phẩm được sử dụng trong thực tế.

• Mệnh lệnh: Yêu cầu ai đó thực hiện hành động.

• Người/vật gợi nhắc: Nhắc ai đó sử dụng sản phẩm/dịch vụ.

• Tặng quà: Sử dụng hình thức khuyến mại giảm giá hoặc tặng quà.

Tính phù hợp của từng phương pháp nói trên với doanh nghiệp của bạn phụ thuộc vào thị trường mục tiêu và khách hàng mục tiêu, định vị sản phẩm và phương pháp mà các đối thủ của bạn áp dụng thực hiện.

Phong cách thông điệp là cách thức bạn trình bày những thông tin đầy sáng tạo của mình. Ký hiệu nào được sử dụng để thu hút sự chú ý và quan tâm của khách hàng mục tiêu? Thực ra, không có phương thức nào chung cho phong cách của thông điệp. Bạn phải tiến hành thử nghiệm cho đến khi tìm ra được phong cách thông điệp phù hợp nhất cho sản phẩm/dịch vụ của bạn đối với khách hàng mục tiêu.

Tiêu chí thông điệp

Dưới đây là năm câu hỏi được đặt ra đối với bất kỳ thông điệp quảng cáo nào. Bạn hãy sử dụng chúng khi đánh giá công trình quảng cáo đầy sáng tạo của mình:

1. Mục tiêu trung gian và mục tiêu hành động của thông điệp là gì và có rõ ràng không?

2. Chúng ta đưa ra cho khách hàng những lý do gì để họ thay đổi hành vi và thái độ của mình? Ưu thế lợi ích (của sản phẩm/dịch vụ) là gì?

3. Phương thức thông điệp có hiệu quả đối với tình huống hiện tại

không?

4. Phong cách của thông điệp có thu hút được sự chú ý của khách hàng, dễ hiểu và dễ nhớ không?

5. Tên nhãn hiệu có được nhắc đến không?

Hãy nhìn vào quảng cáo trong các tạp chí, trên ti vi, hay ở bất kỳ nơi đâu có thể tìm thấy chúng và cố gắng trả lời những câu hỏi này. Bạn sẽ rất ngạc nhiên khi biết có biết bao nhiêu quảng cáo không có mục tiêu rõ ràng và không đưa ra được lý do nào cho khách hàng hoặc sử dụng phương pháp không hiệu quả, hoặc rất khó hiểu và khó nhớ. Bạn thậm chí còn ngạc nhiên hơn nữa khi biết có biết bao nhiêu quảng cáo hầu như không nhắc đến tên thương hiệu, nếu có, thì lại đặt chúng ở vị trí rất khó tìm. Nếu khách hàng mục tiêu không biết ai là người trả tiền cho quảng cáo này, thì quảng cáo đó sẽ không thể thu được hiệu quả ở sản phẩm/dịch vụ được quảng cáo.

PHƯƠNG TIỆN TRUYỀN THÔNG

Phương tiện truyền thông là phương thức thông điệp tiếp cận với khách hàng (Bảng 18.5). Các phương tiện quảng cáo truyền thống gồm có ti vi, radio, tạp chí, báo, quảng cáo ngoài trời và Internet. Những phương tiện quảng cáo không theo truyền thống gồm có vô số những lựa chọn đa dạng như triển lãm hội chợ, tổ chức sự kiện, tài trợ, và để sản phẩm xuất hiện trong các bộ phim hay các chương trình trên ti vi.

Trong khuôn khổ một phương tiện truyền thông nhất định, một chương trình truyền hình cụ thể hay một tạp chí cụ thể thường được gọi là phương tiện truyền bá.

Bảng 18.5. Các kiểu phương tiện truyền thông

Quảng cáo	Các đặc điểm nhận dạng	Xúc tiến bán hàng	Bán hàng cá nhân	Quan hệ công chúng
Ti vi	Bao bì	Phát phiếu dự thưởng	Khách hàng có đủ điều kiện	Quan hệ báo chí

Radio	Sách quảng cáo nhỏ/sách hướng dẫn	Giảm giá	Diễn thuyết	Công khai sản phẩm
Báo chí	Trang trí (không gian)	Giải thưởng	Bán hàng tư vấn	Truyền thông doanh nghiệp
Rạp chiếu phim	Người phát ngôn	Hàng mẫu	Giải trí	Tặng/tài trợ
Ngoài trời	Đồ dùng văn phòng	Thi tài	Triển lãm thương mại	Sự kiện đặc biệt
Điểm mua hàng	Ký hiệu	Trò chơi được ăn cả	Marketing từ xa	Quan hệ cộng đồng
Thư trực tiếp	Đồng phục	Triển lãm thương mại		Vận động hành lang
Internet	Phương tiện website			Kiểm soát khủng hoảng
Quảng cáo không truyền thống				

Tiêu chí đối với phương tiện truyền thông

Các quyết định về phương tiện quảng cáo và phương tiện truyền bá thường được thực hiện khi xem xét các khía cạnh sau đây:

• Mức độ bao phủ khách hàng: thường được gọi là "phạm vi" - hay số khách hàng tiếp xúc với quảng cáo - và "tần suất" - số lần tiếp xúc trung bình của một khách hàng.

• Chi phí trên khách hàng: Là chi phí để tiếp cận được một khách hàng, thường được thể hiện theo chi phí trên 1000 khách hàng được tiếp cận (CPM).

• Tính chọn lọc: Là khả năng tập trung chủ yếu vào khách hàng trong thị trường mục tiêu (điều này cũng có nghĩa là ít lãng phí hơn).

• Khả năng tính toán thời gian: Là khả năng quản lí thời gian quảng cáo để đạt được mức độ bao phủ khách hàng lớn nhất và giảm thiểu chi phí.

• Trình bày: Sự xuất hiện của quảng cáo, trong đó có hiệu ứng của các phương tiện truyền thông.

• Tính linh hoạt: Là khả năng thay đổi kế hoạch sử dụng phương tiện truyền thông nếu cần thiết.

Đối với một doanh nghiệp nhỏ, vấn đề chủ yếu khi lựa chọn phương tiện truyền thông có thể sẽ là mức độ bao phủ khách hàng trong thị trường mục tiêu và chi phí. Không có một câu trả lời đơn giản nào được cho câu hỏi: Phương tiện truyền thông nào sẽ thích hợp nhất với doanh nghiệp của bạn. Bạn cần phải kiểm tra những lựa chọn có sẵn và so sánh mức độ bao phủ khách hàng với các mục tiêu truyền thông và so sánh chi phí với ngân sách của mình.

Hãy luôn tính đến những phương thức tiếp cận khách hàng mới. Chẳng hạn như ở Bắc Kinh, hãng Ikea đã sử dụng phần phía trong thang máy ở các khu chung cư rẻ tiền làm phương tiện quảng cáo khi đặt những tấm poster quảng cáo cao tới trần ở mỗi thang máy cùng với ghế, các ca-bin, bình trà và nước giải khát để tạo cảm giác như ở nhà. Còn các hãng khác như Bombay Sapphire, Virgin Atlantic và Jack Daniel's đã sử dụng điện thoại di động để mang đến cho khách hàng những trải nghiệm về nhãn hiệu.

NGÂN SÁCH

Để xác định được số tiền cần dùng cho quảng cáo, bạn có thể dựa vào ba cách sau:

1. Phần trăm doanh thu.

2. Tỷ suất ngang nhau cạnh tranh.

3. Mục tiêu và nhiệm vụ.

Phần trăm doanh thu

Với phương pháp này, bạn sẽ sử dụng phần trăm doanh thu mong đợi để tính toán số tiền chi cho quảng cáo. Phương pháp này tuy được sử dụng rộng rãi nhưng lại thường bỏ qua nhiều yếu tố quan trọng. Đây cũng là phương pháp lạc hậu bởi theo phương pháp này, doanh thu sẽ quyết định quảng cáo chứ không phải quảng cáo dẫn tới doanh thu. Phương pháp này có thể áp dụng được ở những thị trường chín muồi, nơi tất cả các đối thủ cạnh tranh đều chấp nhận hiện trạng. Khi đó bạn sẽ tìm ra được bao nhiêu phần trăm doanh thu được chi dùng cho quảng cáo.

Tỷ suất ngang nhau cạnh tranh

Trong trường hợp này, bạn cố gắng chi tiền hoặc chi nhiều tiền hơn so với đối thủ cạnh tranh. Lý do căn bản khi sử dụng phương pháp này là do doanh thu kỳ vọng có liên quan đến phần chi của công ty trong chi phí quảng cáo tổng thể (tức chia sẻ ảnh hưởng)

chứ không liên quan đến mức chi tuyệt đối doanh nghiệp bỏ ra. Phương pháp này có thể gây nguy hiểm bởi nó dẫn tới cuộc chiến chi tiêu quảng cáo, một cuộc chiến có thể cũng mang tính huỷ diệt như cuộc chiến giá cả.

Mục tiêu và nhiệm vụ

Với phương pháp này, bạn sẽ xác định mục tiêu doanh thu rồi sau đó sử dụng phễu hành vi để xác định xem ở mỗi giai đoạn bạn sẽ cần phải có bao nhiêu khách hàng để thực hiện được mục tiêu doanh thu. Mục tiêu ở đây là mục tiêu doanh thu (hay hành động); còn nhiệm vụ sẽ là các mục tiêu trung gian (ví dụ: có 170 khách hàng ưa dùng sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp chúng ta hơn). Chẳng hạn, theo số khách hàng trong hình 18.4, bạn sẽ cần phải làm cho 1.000 khách hàng nhận thức được sản phẩm, dịch vụ của mình để có số khách hàng thực sự đưa ra hành vi mua hàng là 40 khách.

Bảng 18.6. Dự đoán kết quả quảng cáo - Ví dụ về xà phòng

Chiến dịch quảng cáo cụ thể	Số người biết quảng cáo	Phần trăm số khách mua hàng	Số lượng người mua hàng	Phần trăm số người trở thành khách hàng lâu dài	Số người trở thành khách hàng lâu dài
Quảng cáo làm mềm da	8.000	0,5%	40	50%	20

Để áp dụng phương pháp mục tiêu, nhiệm vụ, bạn cần dự đoán được số lượng khách hàng sẽ mua sản phẩm, dịch vụ của bạn, dưới tác động của một chiến dịch quảng cáo (Bảng 18.6). Việc đưa ra những dự đoán này không dễ dàng nhưng bạn vẫn có thể đoán khách quan số phần trăm khách hàng đã xem hoặc nghe quảng cáo và mua sản phẩm/dịch vụ do bạn cung cấp.

Tiếp theo, bạn cần đưa ra dự đoán về số khách hàng mới có giá trị với bạn. Dự đoán này được thực hiện căn cứ trên số lần họ mua sản phẩm dịch vụ tính theo thời gian và lợi nhuận bạn thu được từ những cuộc mua bán này. Lúc này bạn tính được số lợi nhuận bổ sung mà doanh nghiệp mình có được nhờ chiến dịch quảng cáo. Bằng cách so sánh lợi nhuận ước lượng này với chi phí cho chiến dịch, bạn có thể quyết định tiếp tục thực hiện chiến dịch quảng cáo này nữa hay không.

Phương pháp mục tiêu và nhiệm vụ sẽ rất có ích trong việc đưa ra cho bạn ý tưởng tổng thể về kiểu nỗ lực quảng cáo bạn cần để thực hiện được các mục tiêu kinh doanh đã đề ra. Phương pháp này đòi hỏi bạn phải thấu hiểu toàn bộ quá trình thu hút khách hàng và đây thường là bài tập rất hữu dụng.

ĐÁNH GIÁ CHI PHÍ - VÍ DỤ VỀ XÀ PHÒNG

Giả sử doanh nghiệp của bạn sắp tung ra thị trường loại xà phòng mới, và bạn nhận thấy mình có thể quảng cáo khả năng làm mềm da của xà phòng trước nhóm khách hàng mục tiêu, gồm những phụ nữ trong độ tuổi từ 35 đến 50. Bạn đang cân nhắc đến việc quảng cáo tại đài phát thanh địa phương. Đài phát thanh này quả quyết sẽ có 8000 phụ nữ trong độ tuổi từ 35 đến 40 nghe chương trình của mình. Ban tin tưởng rằng sẽ có 12,5% số phụ nữ nghe quảng cáo (tức 1000 người) nhận ra nhãn hiệu của doanh nghiệp bạn và 0,5 % (tức 40 người) những người nghe quảng cáo cuối cùng sẽ quyết định mua hàng. Trong số những người quyết định mua hàng, bạn ước lượng có khoảng 50% sẽ thích loại xà phòng này và trở thành khách hàng lâu dài của doanh nghiệp.

Bảng 18.7. Đánh giá quảng cáo - Ví dụ về hãng xà phòng

Chiến dịch quảng cáo cụ thể	Số người trở thành khách hàng lâu dài	Giá trị của khách hàng lâu dài	Giá trị của khách hàng lâu dài mới	Chi phí quảng cáo	Lãi (lỗ) của quảng cáo
Quảng cáo mềm da	20	200 đô la	4.000 đô la	800 đô la	3.200 đô la

Ước lượng lợi nhuận ròng chiết khấu theo thời gian

Theo tính toán trong bảng 18.6, quảng cáo trên đài phát thanh địa phương đem lại cho doanh nghiệp của bạn thêm 20 khách hàng lâu dài mới nữa.

Bạn dự đoán rằng theo thời gian từng khách hàng lâu dài sẽ có giá trị là 200 đô la (lợi nhuận đã được chiết khấu). Chi phí quảng cáo là 800 đô la, do đó lợi nhuận ròng của doanh nghiệp bạn tăng thêm 3,200 đô la nếu bạn vẫn tiếp tục quảng cáo trên đài phát thanh (Bảng 18.7). Bạn có thể muốn tiếp tục phát triển với quảng cáo này nhưng cũng có thể đánh giá các quảng cáo tiềm năng khác theo cách tương tự và lựa chọn quảng cáo mang lại hiệu quả cao nhất.

TỔNG HỢP CHIẾN LƯỢC QUẢNG CÁO

Bạn sẽ tổng hợp chiến lược quảng cáo theo cách thức giống như tổng hợp chiến lược truyền thông hợp nhất (xem lại Chương 17), bằng cách đặt ra các mục tiêu quảng cáo và xây dựng nội dung thông điệp, sau đó xây dựng quảng cáo trên các phương tiện truyền thông và phương tiện truyền bá khác nhau.

Đầu tiên, bạn điền vào hàng ngang mục tiêu trong bảng chiến lược quảng cáo, hình 18.8, chú ý tới cả hai kiểu mục tiêu: trung gian và hành động và vấn đề phải phối kết hợp các mục tiêu này như thế nào. Nếu sử dụng phương pháp mục tiêu hành động, bạn cũng biết ở mỗi giai đoạn bạn cần có bao nhiêu khách hàng và khi nào thì cần. Bạn cũng xác định được thông điệp mà quảng cáo của bạn sẽ chuyển tới khách hàng mục tiêu.

Bảng 18.8. Chiến lược quảng cáo

Phân đoạn thị trường....Thành viên đơn vị ra quyết định mục tiêu...

Truyền thông	Thành phần	Giai đoạn			
		1	2	3	4
Chiến lược quảng cáo tổng thể	Mục tiêu				
	Thông điệp				
	Nỗ lực				
Báo	Mục tiêu				
	Thông điệp				
	Phương tiện truyền bá				
	Nỗ lực				
Tạp chí	Mục tiêu				
	Thông điệp				
	Phương tiện truyền bá				
	Nỗ lực				
Đài phát thanh	Mục tiêu				
	Thông điệp				
	Phương tiện truyền bá				
	Nỗ lực				
Đài truyền hình	Mục tiêu				
	Thông điệp				
	Phương tiện truyền bá				
	Nỗ lực				
Các phương tiện truyền thông khác	Mục tiêu				
	Thông điệp				
	Phương tiện truyền bá				
	Nỗ lực				

Tiếp theo, bạn cần chọn xem mình sẽ áp dụng phương tiện truyền thông và phương tiện truyền bá cụ thể nào để truyền tải thông điệp tới khách hàng mục tiêu nhằm mục đích đạt được các mục tiêu trung gian và hành động. Bạn cũng cần quyết định xem phải chi bao nhiêu để quảng cáo ở mỗi phương tiện truyền thông và truyền bá trên. Cuối cùng, chi phí cho từng phương tiện này được tính toán lại để chỉ cho bạn biết tổng số tiền bạn cần để thực hiện một chiến lược quảng cáo nhất định. Nếu khoản chi quá cao hoặc việc đạt được các mục tiêu đề ra dường như là điều không thể do khoản chi quá thấp, bạn cần tiến hành lại quá trình trên cho đến khi có được một chiến lược quảng cáo hợp lý.

KẾT LUẬN

Khách hàng mục tiêu phải biết lý do tại sao họ nên mua sản phẩm, dịch vụ do bạn cung cấp. Và, quảng cáo là một trong những cách đặc biệt quan trọng để truyền thông với khách hàng. Tuy nhiên, chi phí quảng cáo thường rất đắt đỏ. Điều quan trọng là mục tiêu và thông điệp quảng cáo của bạn đối với thị trường mục tiêu phải rõ ràng để bạn có thể sử dụng hiệu quả ngân sách quảng cáo của doanh nghiệp mình và phân bổ ngân sách này theo các phương tiện truyền thông và quảng bá.

19
Đặc điểm nhận biết

Đặc điểm nhận biết sẽ kích thích khách hàng liên tưởng đến tất cả những thuộc tính của nhãn hiệu. Đặc điểm nhận biết sản phẩm gồm có tên sản phẩm, logo, khẩu hiệu (tiêu đề), sự phối màu, loại phông chữ, hình dáng, và âm thanh. Thậm chí dấu hiệu đó có thể là mùi hương đặc trưng, ví dụ như mùi hương của thịt gà KFC hay bánh Mrs Field, hay mùi vị đặc trưng như mùi nước súc miệng Listerine.

Nhãn hiệu là biểu tượng của doanh nghiệp, do đó bạn phải quản lí nó cẩn thận.

Khi thay đổi bất cứ điều gì trong đặc điểm nhận biết nhãn hiệu thì tức là bạn đang thay đổi nhãn hiệu - một trong những tài sản có giá trị nhất trong công việc kinh doanh của bạn. Bạn có thể thay đổi đặc điểm nhận biết sản phẩm, nhưng khi làm điều đó bạn phải đảm bảo việc thay đổi này sẽ hỗ trợ nhãn hiệu và các chiến lược marketing.

Khi thay đổi bất cứ điều gì trong đặc điểm nhận biết nhãn hiệu thì tức là bạn đang thay đổi nhãn hiệu của mình.

Bạn cần một chiến lược cho đặc điểm nhận biết nhãn hiệu để chắc chắn rằng những đặc điểm đó truyền đạt được điều bạn muốn khách hàng mục tiêu cảm nhận được về nhãn hiệu. Đó cũng chính là nội dung của chương này.

MẪU MÃ: LOẠI NƯỚC HOA DONALD TRUMP, HƯƠNG THƠM NGÁT

Nước hoa Donal Trump, Hương Thơm Ngát thể hiện sự quả quyết, thành công và danh tiếng của Trump. Mẫu mã

sản phẩm càng làm nổi bật thông điệp này. Lọ nước hoa có hình dáng của một "tác phẩm điêu khắc cao, thanh thoát và đầy tính kiến trúc", làm người ta liên tưởng tới những toà nhà chọc trời của thành phố New York - biểu tượng của Đế chế Trump. "Một lọ thuỷ tinh trong, hình chóp với nắp vàng cứng, có góc cạnh tạo ra một tổng lực mạnh mẽ thể hiện năng lực cũng như nhịp sống hối hả của phong cách sống Trump.

CÁC BƯỚC CỦA MỘT CHIẾN LƯỢC ĐẶC ĐIỂM NHẬN BIẾT SẢN PHẨM

Chiến lược đặc điểm nhận biết có bốn bước chính sau (Đây cũng chính là những bước trong chiến lược truyền thông được trình bày trong Bảng 18.1):

1. Mục tiêu của đặc điểm nhận biết: Là vai trò của đặc điểm nhận biết trong chiến lược marketing và chiến lược xây dựng thương hiệu.

2. Thông điệp: Là các thuộc tính của sản phẩm hoặc dịch vụ được liên tưởng từ đặc điểm nhận biết.

3. Phương tiện truyền thông: Là các điểm tiếp xúc với khách hàng - khi đặc điểm nhận biết nằm trong phạm vi nhìn thấy.

4. Nỗ lực: Là chi phí dành cho các đặc điểm nhận biết.

Các mục tiêu của đặc điểm nhận biết

Nói chung, các đặc điểm nhận biết sẽ giúp bạn trong một số giai đoạn ban đầu của quá trình truyền thông (xem bảng 18.2). Chúng tạo ra nhận thức và hiểu biết trong tâm trí khách hàng mục tiêu. Còn các phương thức truyền thông khác có thể được sử dụng để thúc đẩy khách hàng hành động.

Tuy nhiên, đặc biệt với những sản phẩm hay dịch vụ mua tuỳ hứng, đặc điểm nhận biết cũng kích thích hành động mua của khách hàng. Bao bì của sản phẩm có thể bắt mắt đến mức thuyết phục được khách hàng quyết định mua ngay lập tức. Chúng ta vẫn thường bắt gặp các ví dụ về việc sử dụng đặc điểm nhận biết tạo ra sự thôi thúc hành động mua của khách hàng khi quan sát bao bì của các loại thức ăn được chế biến sẵn trong siêu thị.

Thông điệp

Hình ảnh nhãn hiệu bao gồm các thuộc tính liên quan đến nhãn hiệu. Một hình ảnh nhãn hiệu tốt phải được cụ thể hoá bởi định vị nhãn hiệu, nhưng chỉ đưa tối đa một số phẩm chất mà bạn muốn khách hàng liên tưởng với nhãn hiệu của mình trong thị trường mục tiêu nào đó (xem Chương 12). Những phẩm chất này nên là các ưu thế lợi ích - tức lý do thuyết phục khách hàng mục tiêu mua sản phẩm.

Thông điệp của đặc điểm nhận biết nên truyền đạt nhất quán định vị của nhãn hiệu. Ví dụ, nếu doanh nghiệp của bạn là một công ty bảo hiểm và bạn muốn mọi người biết đến công ty vì sự "chu đáo". Khi đó, logo cần phải thể hiện được ý nghĩa này, và tất nhiên không nên kèm theo, chẳng hạn như những chữ rời mang tính trừu tượng. Còn nếu tên của chuỗi nhà hàng của bạn có chữ "Fried" nhưng nếu muốn thay đổi liên tưởng thuộc tính này, bạn có thể chuyển tên thành dạng viết tắt của các chữ cái đầu, giống như KFC đã làm.

Xác định thông điệp cho đặc điểm nhận biết - ví dụ về tiệm giặt là

Giả sử tiệm giặt là DES (đã được đề cập đến trong chương 4 và 6) muốn xây dựng một nhãn hiệu mạnh.

Tiệm DES đã quyết định một trong những thị trường mục tiêu của họ chính là các hộ gia đình cả hai vợ chồng đều làm công ăn lương và không thành viên nào rảnh rỗi. Những lợi ích mà DES cung cấp tương đối tốt là giặt sạch, loại bỏ các vết bẩn, giao đồ nhanh chóng, và giờ giấc thuận tiện. Giả sử các lợi ích tiệm DES có khả năng cung cấp ở mức vượt trội so với đối thủ cạnh tranh như giặt sạch, loại bỏ vết bẩn và giao đồ nhanh chóng được gắn liền với tên tuổi của tiệm DES (Bảng 19.1). Đối với những khách hàng trong phân đoạn thị trường cụ thể này thì có lẽ lợi ích thời gian thuận tiện có sức hút lớn nhất. Nếu tiệm DES không được khách hàng trong thị trường mục tiêu liên tưởng với lợi ích giờ giấc thuận tiện thì các đặc điểm nhận biết tiếp xúc với khách hàng mục tiêu nên đề cao lợi ích này (bảng 19.1).

Phương tiện thông tin đại chúng

Phương tiện thông tin đại chúng sử dụng để truyền đạt đặc điểm nhận biết là một bộ phận nằm trong tất cả các điểm tiếp xúc với khách hàng giúp họ nhận ra đặc điểm nhận biết sản phẩm của bạn (xem bảng 18.5). Các điểm tiếp xúc này bao gồm:

• Quảng cáo: Bất kì sự miêu tả nào về sản phẩm và dịch vụ cũng nên thể hiện rõ ràng đặc điểm nhận biết nhãn hiệu.

• Bao bì: Bao bì giống như một tấm biển quảng cáo nhỏ. Do đó, chúng cần được thiết kế và đánh giá giống như khi xem xét một hình thức quảng cáo.

• Sử dụng: Một số đặc điểm nhận biết được thấy rõ khi sản phẩm hay dịch vụ được đưa vào sử dụng. Vật liệu xây dựng của hãng DuPont, Tyvek, thể hiện tên của mình bằng các chữ lớn mà mọi người đi qua những công trường sử dụng Tyvek có thể dễ dàng quan sát thấy.

• Những cuốn sách nhỏ/sổ tay: Bất kì tài liệu nào đi kèm với sản phẩm hay dịch vụ cũng cần thể hiện các đặc điểm nhận biết.

• Các loại đồ dùng văn phòng: Tất cả các tài liệu cần thể hiện các đặc điểm nhận biết rõ ràng. Lưu ý rằng nếu đặc điểm nhận biết thay đổi thì đồ dùng văn phòng cũng cần được thay đổi ngay lập tức.

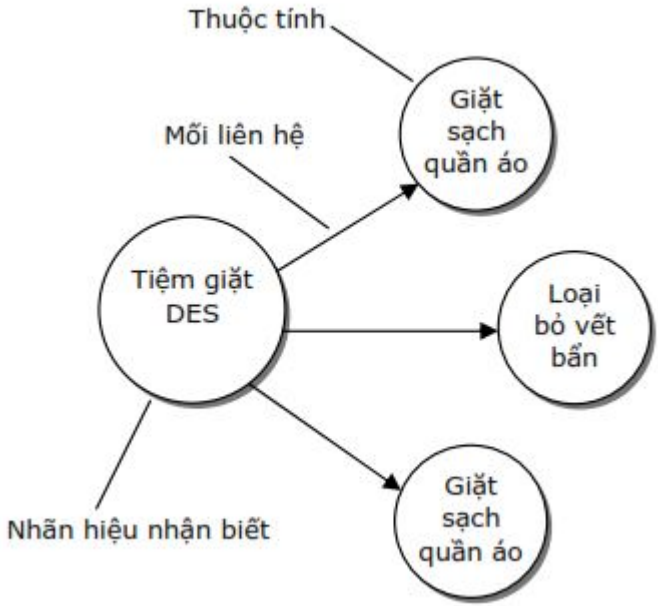
• Bảng hiệu: bất kì bảng hiệu nào cũng nên thống nhất với các đặc điểm nhận biết cả về màu sắc và phông chữ.

• Trang web: Giao diện và cảm nhận về trang web nên hỗ trợ cho chiến lược xây dựng nhãn hiệu.

• Phương tiện lưu động: Phương tiện ở đây chính là các biển quảng cáo di động - một cơ hội tuyệt vời để trưng bày các đặc điểm nhận biết.

• Đồng phục: Nhân viên là người đại diện cho doanh nghiệp. Các hãng như DHL, FedEx, và UPS sử dụng sự phối màu rất đặc biệt để thiết kế đồng phục cho nhân viên của họ - và sự phối màu này cũng được sử dụng cho các xe tải chở hàng.

Hình 19.1. Các mối liên hệ và các thuộc tính



• Đồ trang trí: Nhãn hiệu của doanh nghiệp cũng được thể hiện thông qua không khí trong phòng làm việc hay khu vực dịch vụ. Đôi khi đồ trang trí và môi trường làm việc được biết đến như là âm tạp khí quyển. Chẳng hạn, đối với các hãng hàng không, hay ngân hàng, môi trường có tác động rất lớn đến các kinh nghiệm sử dụng dịch vụ của khách hàng.

• Người phát ngôn: Bất kì người phát ngôn nào của sản phẩm hay dịch vụ cũng sẽ trở thành đặc điểm nhận biết cho sản phẩm hay dịch vụ đó.

PHÁT TRIỂN CÁC ĐẶC ĐIỂM NHẬN BIẾT

Phát triển các đặc điểm nhận biết là cả một khoa học và nghệ thuật. Phần khoa học đảm bảo những thuộc tính bạn muốn gán cho nhãn hiệu sẽ được liên tưởng qua đặc điểm nhận biết. Phần nghệ thuật chính là việc thiết kế tạo hình - đảm bảo rằng đặc điểm nhận biết xuất hiện rõ ràng, cân đối và hấp dẫn.

Phát triển các đặc điểm nhận biết là cả một khoa học và nghệ thuật.

Khi Burger King tiến hành chọn lại logo, họ xem xét đến rất nhiều logo tiềm năng hình ngọn lửa - một liên tưởng với hình ảnh đã tồn tại từ lâu của hãng "bánh burger nướng trên lửa". Tuy nhiên, trong số các logo đó không có một logo nào có vẻ hoàn hảo về mặt tạo hình (và có lẽ một số người cũng không muốn ăn một cái bánh

hamberger đang nướng trên lửa), do vậy họ quyết định sẽ không cho hình ngọn lửa vào mẫu logo mới mặc dù đó là một thuộc tính thường được liên tưởng tới nhãn hiệu của họ. Cuối cùng, logo họ chọn là chiếc logo cũ đặt nghiêng đi và cho thêm màu xanh nước biển. Đây là một lựa chọn đúng đắn vì logo mới của họ đã gây ấn tượng khá sâu sắc - vẫn giữ nguyên được ý nghĩa của logo cũ trong khi vẫn tạo ra được hình ảnh có tác động mạnh hơn về mặt hình hoạ.

Đối với những sản phẩm hoặc dịch vụ được bày bán trên thị trường thế giới thì thật khó mà tìm được các đặc điểm nhận biết hiệu quả bởi đối với các quốc gia, lãnh thổ khác nhau thì màu sắc, hình dạng, và con vật cũng mang các ý nghĩa khác nhau. Thêm vào đó, những từ có nghĩa ở ngôn ngữ này có thể vô nghĩa hoặc không thể phát âm được ở ngôn ngữ khác.

Để phát triển có hệ thống các đặc điểm nhận biết (chẳng hạn như tên hay logo), bạn phải:

• Tạo ra được các tuỳ chọn khác nhau.

• Sàng lọc và đánh giá các tuỳ chọn đó.

• Thử nghiệm trên thị trường với những tuỳ chọn cuối cùng.

ĐẶT TÊN

Giả sử bạn đang cố gắng đặt tên cho sản phẩm hay dịch vụ mới của mình. Đầu tiên bạn phải nghĩ ra một số cái tên sử dụng được. Ban đầu, bạn chỉ cần đơn giản liệt kê tất cả các khả năng xuất hiện trong đầu mình. Những cái tên này có thể liên quan tới tên của bạn, tên của sản phẩm hay dịch vụ, tên địa điểm, nhu cầu khách hàng, ghép những chữ cái đầu, đối tượng... - bất cứ thứ gì mà bạn cho rằng sẽ mang lại hiệu quả. Viết ra tất cả những cái tên mà bạn muốn xem xét. Càng nhiều càng tốt. Bạn có thể sửa lại chúng trong các giai đoạn tiếp theo.

Khi đã có bảng liệt kê các tên, bạn phải đánh giá chúng theo một số tiêu chí như sau:

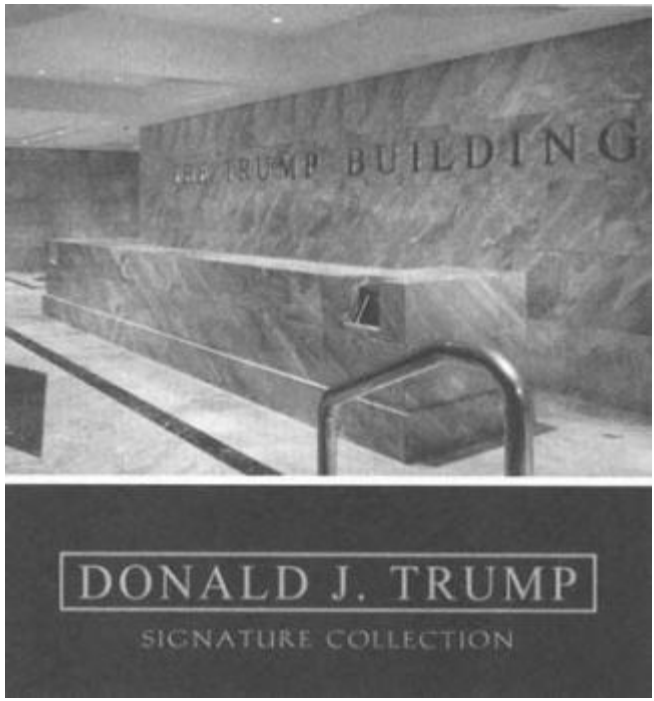
Diễn tả những thuộc tính mong muốn của nhãn hiệu.	
Dễ viết	
Dễ đánh vần	
Dễ phát âm nghe hay	
Không hàm ý định các nghĩa mới	
Hợp pháp	
Lôi cuốn	

Sau khi cân nhắc những tiêu chí này, bạn nên thử nghiệm những cái tên còn lại bằng cách tham khảo ý kiến của các cá nhân liên quan tới sản phẩm hoặc dịch vụ. Những khách hàng trong thị trường mục tiêu của bạn chắc chắn cũng phải nằm trong nhóm này. Tuy nhiên, bạn nên thử nghiệm trên cả những nhóm đối tượng khác như các nhân viên và thành viên hội đồng tài chính. Thêm nữa, nếu như cái tên đó được sử dụng trên phạm vi toàn cầu thì điều quan trọng là bạn phải lặp lại các thử nghiệm tại tất cả các quốc gia mà sản phẩm hoặc dịch vụ sẽ được bày bán - tất nhiên trong đó bao gồm cả quốc gia là thị trường lớn nhất của bạn.

Quá trình tạo ra/đánh giá/thử nghiệm trên thị trường nên được sử dụng cho bất cứ đặc điểm nhận biết nào, từ tên, logo, khẩu hiệu (tiêu đề) tới hình dạng - tất cả những đặc điểm nhận biết mà bạn có.

ĐẶC ĐIỂM NHẬN BIẾT CỦA TỔ CHỨC TRUMP: CÁC CAO ỐC VÀ SẢN PHẨM

> Tên nhãn hiệu của bạn nên xuất hiện với cùng một kiểu phông chữ, và nếu có thể nên cùng cả màu sắc. Có thể nhận thấy ở bức ảnh dưới đây chữ "Trump" ở hành lang của cao ốc Trump tại số 40 phố Wall, New York và ở trên nhãn bộ sưu tập Donald J.Trump Signature xuất hiện với cùng một kiểu phông chữ.



Phối hợp các đặc điểm nhận biết

Giống như bất kỳ một phương pháp truyền thông nào, các đặc điểm nhận biết cũng cần phải được phối hợp với nhau.

Nhiều tổ chức thực hiện sự phối hợp này bằng cái được gọi là hướng dẫn kiểu dáng hay sách thương hiệu (được đề cập ở Chương 12, xem bảng 12.3). Hướng dẫn kiểu dáng miêu tả chi tiết tên, logo, và tất cả những đặc điểm nhận biết khác thông qua việc cụ thể hoá phông chữ, cỡ chữ, màu sắc, thậm chí cả các diễn viên đóng quảng cáo. Đôi khi những người quản lí có nhiệm vụ thực hiện hướng dẫn kiểu dáng được biết đến như là các "mật thám logo" (logo cops), nhưng điều này thật không công bằng, vì duy trì sự bất biến của logo có vai trò quan trọng đối với giá trị của nhãn hiệu.

Bảng 19.2. Chiến lược cho đặc điểm nhận biết

Phân đoạn mục tiêu__ Thành viên đơn vị ra quyết định mục tiêu

Truyền thông	Các bộ phận cấu thành	Khoảng thời gian			
		1	2	3	4
Chiến lược nhận biết bao trùm	Mục tiêu				
	Thông điệp				
	Nỗ lực				
Bao bì	Mục tiêu				
	Thông điệp				
	Kích cỡ/chủng loại				
	Nỗ lực				
Đặc điểm	Mục tiêu				
	Thông điệp				
	Địa điểm				
	Nỗ lực				
Phương tiện	Mục tiêu				
	Thông điệp				
	Chủng loại				
	Nỗ lực				
Đồng bộ	Mục tiêu				
	Thông điệp				
	Đội ngũ nhân viên				
	Nỗ lực				
Các đặc điểm nhận biết khác	Mục tiêu				
	Thông điệp				
	Cơ hội				
	Nỗ lực				

TỔNG HỢP CHIẾN LƯỢC ĐẶC ĐIỂM NHẬN BIẾT

Mục đích chính của chiến lược đặc điểm nhận biết là phối hợp - phối hợp những đặc điểm nhận biết do các khách hàng tiềm năng của bạn nhìn thấy ở tất cả các điểm tiếp xúc. Chiến lược chỉ ra ở bảng 19.2 thực sự là một bản tóm tắt tất cả các phương pháp giúp bạn tiếp xúc với khách hàng và thông điệp bạn muốn truyền tải tại những điểm tiếp xúc này. Nếu một hoặc nhiều các phương tiện truyền thông khác không xuất hiện trong chiến lược thì có nghĩa là chúng không hỗ trợ cho định vị của nhãn hiệu; do đó những phí tổn chi ra bị lãng phí, tồi tệ hơn là làm giảm hiệu quả của những đặc điểm nhận biết khác.

KẾT LUẬN

Doanh nghiệp, sản phẩm hay dịch vụ của bạn đại diện cho điều gì

thì tất cả những đặc điểm nhận biết - tên, logo, khẩu hiệu (tiêu đề) v.v... sẽ liên tục truyền thông điều đó tới các khách hàng. Phương thức truyền thông này phải thống nhất định vị cho sản phẩm, dịch vụ của bạn. Phương thức này sẽ đem lại hiệu quả cao hơn, nếu bạn phối hợp được tất cả các đặc điểm nhận biết để truyền đạt cùng một thông điệp.

20
Xúc tiến bán hàng

Xúc tiến bán hàng (một số tài liệu dịch là thúc đẩy bán hàng, hay khuyến mại) liên quan tới việc quản lí nhiều công cụ marketing khác nhau, như các cuộc thi, các đợt giảm giá đặc biệt, phiếu rút thăm trúng thưởng, hay quà tặng. Các phương pháp xúc tiến bán hàng được sử dụng để hỗ trợ cho các nỗ lực truyền thông khác như quảng cáo, bán hàng cá nhân, thường không diễn ra liên tục nhưng được xây dựng để thực hiện một nhiệm vụ truyền thông cụ thể nào đó.

Trong thế giới mà khách hàng phải bơi lặn trong cả một đại dương quảng cáo, xúc tiến bán hàng là công cụ rất hiệu quả thúc đẩy khách hàng thực hiện hành vi mua. Thông thường, xúc tiến bán mang lại những kết quả ngắn hạn. Khó khăn xảy ra khi sử dụng chiến lược này là làm thế nào để biến những khách hàng mà hiện doanh nghiệp thuyết phục mua trở thành khách hàng lâu dài.

Bạn cần biết và xem xét việc sử dụng nhiều phương pháp xúc tiến bán khác nhau bởi chúng là phương thức tác động quan trọng lên khách hàng mục tiêu.

SỰ PHÁT TRIỂN CỦA XÚC TIẾN BÁN HÀNG

Trong một vài năm gần đây, trên phương diện là phương tiện truyền thông, xúc tiến bán đã chiếm được vị trí quan trọng tương đối so với quảng cáo. Dưới đây là một số lý do:

• Sự lộn xộn của quảng cáo: Quảng cáo truyền thống len lỏi khắp mọi ngóc ngách và nhồi nhét với đầy rẫy các sản phẩm, dịch vụ. Bạn thường thấy nhiều nhãn hiệu khác nhau thuộc cùng chủng loại hàng hoá được quảng cáo trên cùng một phương tiện. Ví dụ: quảng cáo về xe hơi trên các chương trình bóng đá chuyên nghiệp

được phát trên ti vi. Trong khi đó, xúc tiến bán giúp bạn phát quang mớ lộn xộn đó, thu hút sự chú ý của khách hàng.

• Hiệu quả của các phương tiện truyền thông ngày một giảm sút: Do sự hỗn loạn trong quảng cáo, và do hiện có rất nhiều phương tiện truyền thông và truyền bá khác nhau cho nên một phương tiện quảng cáo cụ thể như tạp chí hay một chương trình truyền hình sẽ không còn hiệu quả như trước nữa.

• Sự tăng nhanh đến chóng mặt của các nhãn hiệu: Các nhãn hiệu thường xuất hiện quá nhiều đối với một chủng loại hàng hoá - đôi khi còn nhiều hơn cả những gì một khách hàng mục tiêu hình dung được. Xúc tiến bán có thể mang lại nét đặc sắc, nổi bật và riêng biệt cho thương hiệu.

• Thị trường chín muồi: Trong một thị trường chín muồi, hầu hết khách hàng đều biết rất rõ về hầu hết các nhãn hiệu, và không cảm nhận được sự khác biệt giữa tất cả các nhãn hiệu này. Xúc tiến bán là phương pháp khác để phân biệt các nhãn hiệu cụ thể trong một chủng loại sản phẩm, dịch vụ.

• Kiến thức và hành vi của khách hàng: Khi khách hàng hoặc các đại lý bán lẻ đã quen mua một nhãn hiệu hàng hoá cụ thể nào đó, những thói quen này thường tồn tại lâu dài. Đôi khi các chiến dịch khuyến mại có thể phá vỡ những thói quen này và thuyết phục khách hàng hoặc đại lý bán lẻ thử dùng sản phẩm, dịch vụ của một nhãn hiệu mới.

• Sức mạnh của mậu dịch: Mậu dịch bao gồm tất cả những đại lý bán lẻ tham gia vào quá trình đưa sản phẩm/dịch vụ tới tận tay người sử dụng cuối cùng. Trong nhiều ngành công nghiệp, mậu dịch có sức ảnh hưởng rất to lớn. Những kỹ thuật xúc tiến bán là cách để thu hút sự chú ý của đại lý bán lẻ và nhận được sự cộng tác từ họ.

• Trọng tâm ngắn hạn: Nhiều nhà quản lí luôn phải chịu áp lực mang lại cho doanh nghiệp những kết quả tài chính tốt đẹp trong khoảng thời gian ngắn. Các chương trình xúc tiến bán hàng thường tạo ra những tác động mạnh mẽ và ngắn hạn lên doanh thu. (Những tác động ngắn hạn này sau đó có thể gây rắc rối nếu số tăng trong doanh thu hiện tại là lấy từ doanh thu trong tương lai).

• Đòi hỏi về trách nhiệm giải trình: Các giám đốc marketing thường phải giải trình các khoản chi của mình bằng cách đánh giá

kết quả đầu tư vào marketing. Do khách hàng hoặc đại lý bán lẻ tham gia vào chương trình khuyến mại thường phải khai nhận dạng bản thân nên bạn theo dõi tác động của một chương trình xúc tiến bán hàng dễ dàng hơn là theo dõi tác động của một chương trình trình quảng cáo.

CÁC THÀNH PHẦN CỦA CHIẾN LƯỢC XÚC TIẾN BÁN HÀNG

Chiến lược xúc tiến bán hàng có các thành phần tương tự như chiến lược quảng cáo (xem bảng 18.1):

• Mục tiêu: Là những điều bạn muốn khách hàng mục tiêu thực hiện, cảm thấy hoặc nghĩ đến sau chiến lược xúc tiến bán hàng.

• Thông điệp: Là điều chiến dịch xúc tiến bán hàng truyền đạt đến khách hàng mục tiêu.

• Phương tiện hay phương pháp: Là loại hình xúc tiến bán hàng cụ thể mà bạn sẽ áp dụng.

• Nỗ lực: Các khoản chi cho xúc tiến bán.

MỤC TIÊU XÚC TIẾN BÁN HÀNG

Mục tiêu xúc tiến bán hàng thường liên quan đến hành động của khách hàng trong thị trường mục tiêu hoặc đại lý bán lẻ trong chuỗi phân phối giữa nhà sản xuất và người sử dụng cuối cùng. Mục tiêu hành động là thử dùng sản phẩm, mua tiếp sản phẩm, hoặc tăng số lượng sản phẩm tiêu thụ (Xem bảng 18.2). Khi tập trung vào mục tiêu hành động, các chương trình xúc tiến bán thường có thêm một khoản khích lệ bổ sung để khuyến khích khách hàng mua sản phẩm, dịch vụ hoặc khuyến khích đại lý bán lẻ nhập kho sản phẩm. Chẳng hạn, một hãng may mặc quần áo đưa ra chương trình khuyến mại hai tặng một đối với khách hàng và hỗ trợ quảng cáo cho các đại lý bán lẻ. Còn hãng H&R Block mang đến cho khách hàng cơ hội nhận được khoản trả lại tiền thuế gấp đôi nếu họ thuê hãng tiến hành kiểm tra thuế thu nhập.

Xúc tiến bán cũng được sử dụng để hoàn thành các mục tiêu truyền thông trung gian như nhận thức, hiểu biết, gây thiện cảm, ưa chuộng và chiếm được lòng tin của khách hàng tương tự như những gì mà các đặc điểm nhận biết nhãn hiệu đã thực hiện. Chẳng hạn, trong nhiều năm liền, hãng Pillsbury đã tổ chức cuộc thi Bake-Off còn Marlboro lại tặng dòng sản phẩm quần áo miền Tây, cả hai hoạt động này đã giúp tăng cường định vị nhãn hiệu.

THÔNG ĐIỆP

Thông điệp được truyền tải trong xúc tiến bán nên thống nhất với định vị của doanh nghiệp. Một công ty bán máy khoan tặng hộp công cụ để khách hàng tự sửa chữa đồ ở nhà còn một hãng mỹ phẩm tặng cho khách hàng của mình túi đựng mỹ phẩm. Bạn có thể áp dụng chương trình khuyến mại để củng cố định vị thương hiệu. Ví dụ: các công ty sản xuất giày tài trợ cho các giải bóng rổ để thể hiện các thuộc tính có trong sản phẩm.

Thông điệp được truyền tải trong xúc tiến bán nên thống nhất với định vị của doanh nghiệp.

Khi xây dựng các chương trình xúc tiến bán, bạn không chỉ nên xem xét nội dung thông điệp mà còn cần cân nhắc đến cả tinh thần chung của thông điệp. Nếu bạn đang bán những chiếc xe đẹp, bất kỳ cuộc thi hay phần thưởng nào bạn trao tặng cũng nên được thực hiện tốt. Trên thực tế, nếu bạn đang bán những sản phẩm hoặc dịch vụ cao cấp, bạn có thể không sử dụng chiến lược xúc tiến bán bởi vì những chiến lược xúc tiến bán sẽ làm mất đi các đặc tính nổi bật của sản phẩm.

PHƯƠNG TIỆN HOẶC PHƯƠNG PHÁP TRUYỀN THÔNG

Có rất nhiều kiểu phương pháp xúc tiến bán hàng (xem Bảng 18.5). Thông thường, đầu tiên những kiểu phương pháp này sẽ được phân loại theo đối tượng khán giả mục tiêu - cửa hàng mậu dịch hoặc khách hàng. Những nhóm phương pháp được phân loại rộng gồm có động cơ, chiết khấu, giảm giá, trợ giúp bán hàng, tổ chức thi, tặng phần thưởng, tặng mẫu dùng thử, bán hạ giá và các chương trình củng cố lòng trung thành của khách hàng. (Xem thêm những gợi ý xúc tiến bán ở Chương 25).

Chương trình xúc tiến bán theo định hướng khách hàng

Các phương pháp xúc tiến bán theo định hướng khách hàng gồm có các thoả thuận liên quan đến giá cả, tặng phiếu bốc thăm trúng thưởng, tổ chức các cuộc thi. Những cuộc thi theo kiểu được ăn cả, hoàn lại tiền và hạ giá thành, tặng phần thưởng, tặng thêm đơn vị sản phẩm/dịch vụ, tặng mẫu dùng thử, quảng cáo sản phẩm/dịch vụ đặc biệt, cấp phép, và các chương trình duy trì khách hàng/ củng cố lòng trung thành của khách hàng.

Các mục tiêu của chương trình xúc tiến bán theo định hướng khách hàng

Các chương trình xúc tiến bán hàng theo định hướng khách hàng thường tập trung vào quản lí những giao dịch giữa doanh nghiệp với người tiêu dùng hoặc với khách hàng, nhưng đôi khi lại nhằm gây ra những tác động lâu dài. Mục tiêu của các chương trình này bao gồm:

• Khách hàng chấp nhận dùng thử sản phẩm: Những chương trình khuyến mại như phát phiếu dự thưởng, hoàn lại tiền hay hạ giá thành sản phẩm, tặng quà và tổ chức các cuộc thi tài thuyết phục khách hàng mục tiêu thử dùng sản phẩm, dịch vụ hiệu quả.

• Thúc đẩy quá trình mua: Những chương trình quảng cáo như tổ chức các cuộc thi tài, tặng quà và hạ giá thành sản phẩm khiến khách hàng mua hàng ngay vào thời điểm đó chứ không trì hoãn việc mua hàng.

• Tăng mức độ mua lại: Tỷ lệ duy trì khách hàng cũng tăng lên nhờ việc phát phiếu dự thưởng hoặc bằng các chương trình củng cố lòng trung thành của khách hàng. Các hãng hàng không là những tổ chức tiên phong trong mục tiêu này nhờ chương trình dành cho khách hàng bay thường xuyên.

• Tăng số lượng sản phẩm tiêu thụ: Bạn có thể thuyết phục khách hàng mua thêm sản phẩm/dịch vụ bằng cách giảm giá lớn hoặc tặng thưởng nhiều.

• Tạo dựng thương hiệu: Nếu được chọn lựa cẩn thận, các chương trình khuyến mại sẽ thúc đẩy quá trình tạo ra thương hiệu mạnh. Các nhân viên của Land Rover bán rất nhiều kiểu quần áo và hành lý cũng như các loại hàng hoá khác được nhận dạng là sản phẩm của Land Rover và sử dụng dải màu nâu và xanh lá cây của hãng này. Những hàng hoá này đã được chọn để củng cố hình ảnh thương hiệu Land Rover: Gai góc và táo bạo.

Các chương trình xúc tiến bán hàng theo định hướng mậu dịch

Phương pháp cho các chương trình khuyến mại kiểu này gồm có: tổ chức các cuộc thi tài và thi theo lối được ăn cả, tạo động lực cho nhân viên bán hàng, chiết khấu thương mại, điểm trưng bày mua; tặng các bộ tài liệu thương mại; quảng cáo phối hợp; các chương trình huấn luyện, hỗ trợ bán hàng, triển lãm và trưng bày thương mại.

Mục tiêu của các chương trình xúc tiến bán theo định hướng mậu dịch

Thông thường, mục tiêu của chương trình xúc tiến bán theo định hướng mậu dịch là để tạo ra sự hỗ trợ từ các đại lý bán lẻ. Những mục tiêu cụ thể gồm có:

• Khuyến khích buôn bán thương mại và hỗ trợ bán hàng: Ví dụ: Bằng cách đưa ra các khoản chiết khấu thương mại hay cung cấp quảng cáo phối hợp, một doanh nghiệp có thể cố gắng tác động đến đại lý bán lẻ nhằm tăng nỗ lực bán sản phẩm/dịch vụ.

• Phát triển ở thị trường mới và thu hút khách hàng mới: Xúc tiến bán tạo ra động cơ khiến các đại lý bán lẻ bán sản phẩm, dịch vụ mới. Ở Mỹ Latinh, hãng 3M đã đóng gói một số băng y tế trong bộ dụng cụ cứu thương - với nhiều đại lý bán lẻ, đây là sản phẩm hấp dẫn để bán cho các khách hàng mới và cũng là sản phẩm tạo ra được sức kích thích đối với một hạng mục hàng hoá không mới và không có vẻ gì hấp dẫn.

• Tạo ra được sự phấn khích: Những chương trình xúc tiến bán sáng tạo khơi dậy sự quan tâm của các đại lý bán lẻ. Ví dụ: khi BMW tung ra sản phẩm xe thể thao Z-3 trong cùng một đợt với Golden Eye, bộ phim mới về chàng điệp viên James Bond, các nhân viên bán hàng đã được phát các bản copy của bộ phim để chiếu cho những khách hàng tiềm năng nhất xem trên những màn ảnh đặc biệt. Không chỉ có thế, những chiếc xe này còn được trưng bày ở nhiều khu buôn bán khác nhau, tạo ra được sự phấn khích lớn ở khách hàng triển vọng và tiếng vang lớn trên các phương tiện truyền thông địa phương.

Thông thường, mục tiêu của chương trình xúc tiến bán theo định hướng mậu dịch là để tạo ra sự hỗ trợ từ các đại lý bán lẻ.

NỖ LỰC

Chi phí dành cho các chương trình xúc tiến bán sẽ phụ thuộc vào hiệu quả được dự đoán theo thời gian - đặc biệt liên quan đến việc thu hút được khách hàng mới và tăng mức độ sử dụng cũng như lòng trung thành của khách hàng hiện tại.

Có lẽ phương pháp hữu dụng nhất áp dụng trong việc tính toán chi phí cho chương trình xúc tiến bán là "phương pháp mục tiêu và nhiệm vụ" đã được đề cập đến trong Chương 18 (Quảng cáo). Ở phương pháp này, bạn bắt đầu từ việc quyết định số giao dịch mua bán mới hoặc số khách hàng mới. Sau đó, bạn đưa ra những giả định liên quan đến phần trăm số người xem chương trình xúc tiến bán của doanh nghiệp tận dụng cơ hội được chào mời (Xem bảng

18.6). Bạn cũng cần dự đoán giá trị của mỗi khách hàng mới. Đây sẽ là doanh thu bạn mong muốn thu được từ họ trong vòng vài năm tới trừ đi số chi phí phải bỏ ra để phục vụ họ. Tiếp theo, bạn có thể so sánh giá trị của những khách hàng mới do các chương trình xúc tiến bán đem lại so với chi phí bỏ ra để quyết định xem mình có muốn tiếp tục thực hiện chương trình này nữa hay không (Xem bảng 18.7). Bạn cũng có thể sử dụng phương pháp mục tiêu nhiệm vụ để so sánh những chương trình xúc tiến bán khác nhau mà doanh nghiệp mình có thể xem xét.

Đánh giá chi phí cho chương trình xúc tiến bán - Ví dụ về câu lạc bộ sức khoẻ

Ví dụ: Giả sử bạn đang điều hành một câu lạc bộ sức khoẻ nhỏ với dịch vụ cung cấp huấn luyện viên riêng, cho từng cá nhân. Số thời gian tập luyện là 20 buổi. Để thu hút thêm nhiều thành viên mới, bạn đang cân nhắc đến việc đăng quảng cáo miễn phí một buổi tập có giáo viên hướng dẫn trên tờ báo địa phương. Cũng như những gì thực hiện trong ví dụ về xà phòng, Chương 18 “Quảng cáo”, bạn sẽ dự đoán rằng trong số người xem quảng cáo, có thể sẽ có 1% đăng ký tập miễn phí. Trong số những người đăng ký tập miễn phí, bạn cho rằng sẽ có 25% sẽ đăng ký tham gia luyện tập chính thức tại câu lạc bộ của mình. Tờ báo địa phương cho bạn biết số độc giả đọc báo là 10.000 người trong độ tuổi trưởng thành.

Bảng 20.1. Dự đoán kết quả khuyến mại - Ví dụ về câu lạc bộ sức khoẻ

Phương pháp xúc tiến bán cụ thể	Số người xem chương trình quảng cáo khuyến mại	Phần trăm số người tham gia chương trình khuyến mại	Số người tham gia chương trình khuyến mại	Phần trăm những người trở thành thành viên chính thức	Số người trở thành thành viên chính thức
Miễn phí buổi tập	10.000	1%	100	25%	25
Tặng khăn tắm	10.000	2%	200	5%	10

Bảng 20.2. Đánh giá chương trình xúc tiến bán hàng - Ví dụ về câu lạc bộ sức khoẻ

Phương pháp khuyến mại cụ thể	Số người trở thành thành viên chính thức	Giá trị của mỗi thành viên chính thức	Giá trị của mỗi thành viên chính thức mới	Chi phí cho chương trình khuyến mại	Lợi nhuận (Lỗ) của chương trình khuyến mại
Miễn phí buổi tập	25	600[a] đô la	15.000 đô la	3.100[b] đô la	11.900 đô la
Tặng khăn tắm	10	600[a] đô la	6.000 đô la	600[c] đô la	5.400 đô la

[a] Lợi nhuận ròng do thành viên chính thức đem lại

[b] 100 đô la chi phí quảng cáo cộng thêm 100 buổi học với mức lương 30 đô la cho giáo viên hướng dẫn

[c] 100 đô la chi phí quảng cáo cộng thêm 100 khăn tắm có giá 5 đô la

Dựa trên những giả định bạn đưa ra, quảng cáo trên tờ báo này

đem lại cho câu lạc bộ thêm 25 thành viên mới (Bảng 20.1). Câu lạc bộ của bạn có đủ khả năng để cung cấp dịch vụ cho số khách hàng mới đó. Việc bạn có tiếp tục tiến hành tiếp quảng cáo đó hay không phụ thuộc vào việc bạn có cảm thấy 25 khách hàng thêm này có đủ để bao chi phí cho quảng cáo và chi phí cho 100 số buổi tập miễn phí hay không. (Các buổi tập cũng có chi phí bởi vì bạn phải trả lương cho giáo viên hướng dẫn). Bạn dự đoán lợi nhuận ròng của những khách hàng đăng ký là thành viên chính thức sẽ là 600 đô la. Khoản lợi nhuận này được tính toán dựa trên 1.200 đô la phí hội viên trừ đi chi phí mà câu lạc bộ bỏ ra, trong đó có tiền lương cho giáo viên hướng dẫn. Theo những tính toán trong bảng 20.2, chương trình khuyến mại miễn phí một buổi tập mang lại khoản lợi nhuận lớn hơn chi phí phải bỏ ra, do đó bạn muốn thực hiện tiếp chương trình này.

Trong Bảng 20.1 và 20.2 có những tính toán cho chương trình xúc tiến bán thứ hai - quảng cáo trên cùng tờ báo trên về chương trình khuyến mại tặng khăn tắm cho bất kỳ ai dừng lại trước câu lạc bộ. Mặc dù dự đoán rằng quảng cáo này sẽ đem lại cho câu lạc bộ những khách hàng triển vọng hơn nhưng bạn tin rằng chỉ có rất ít người sẽ đăng ký luyện tập chính thức bởi vì lý do mọi người đến với câu lạc bộ có thể chỉ là vì được tặng khăn tắm miễn phí. Tuy nhiên chương trình khuyến mại này cũng có thể sinh lợi, vì vậy bạn vẫn có thể tiến hành xem xét nó, miễn là bạn có đủ khả năng để cung cấp dịch vụ cho những thành viên mới có thêm nhờ chương trình khuyến mại này.

TỔNG HỢP CHIẾN LƯỢC XÚC TIẾN BÁN HÀNG

Về tổng thể, bạn muốn chắc chắn rằng bất kỳ chương trình xúc tiến bán hàng nào được áp dụng cũng sẽ hỗ trợ cho quá trình định vị của chiến lược thị trường/sản phẩm và thông điệp truyền thông của doanh nghiệp. Các chương trình xúc tiến bán hàng đặc biệt có ích khi bạn muốn kích thích hành vi mua của khách hàng. Ví dụ: giả sử bạn đang là chủ của một khách sạn và bạn muốn tăng lượng khách của khách sạn mình trong mùa vãn khách. Lúc này bạn áp dụng các phương pháp xúc tiến bán hàng để thu hút thêm khách hàng đến khách sạn. Bạn cần xem lại các mục tiêu truyền thông tổng thể và quyết định xem lúc nào các hoạt động giao dịch của mình sẽ cần một cú hích. Sau đó bạn cũng nên xem xét liệu rằng chương trình xúc tiến bán hàng có hướng thẳng đến người tiêu thụ, hay khách hàng hay hướng đến mậu dịch để đạt được hiệu quả cao nhất. Bảng 20.3 cho phép bạn tính đến một số phương pháp xúc tiến bán hàng khác nhau tại những giai đoạn khác nhau. Cuối cùng, bạn dự đoán chi phí cho mỗi chương trình

xúc tiến bán hàng mà bạn đang lên kế hoạch và điền vào dòng chi phí.

Bảng 20.3. Chiến lược xúc tiến bán

Phân đoạn mục tiêu _____ Đơn vị ra quyết định mục tiêu _____

Truyền thông	Thành phần	Giai đoạn			
		1	2	3	4
Chiến lược xúc tiến bán hàng tổng thể	Mục tiêu				
	Thông điệp				
	Nỗ lực				
Xúc tiến bán hàng theo định hướng người tiêu thụ	Mục tiêu				
	Thông điệp				
	Phương pháp				
	Nỗ lực				
Xúc tiến bán hàng theo định hướng người tiêu thụ	Mục tiêu				
	Thông điệp				
	Phương pháp				
	Nỗ lực				
Xúc tiến bán hàng theo định hướng người tiêu thụ	Mục tiêu				
	Thông điệp				
	Phương pháp				
	Nỗ lực				
Xúc tiến bán hàng theo định hướng mậu dịch	Mục tiêu				
	Thông điệp				
	Phương pháp				
	Nỗ lực				
Xúc tiến bán hàng theo định hướng mậu dịch	Mục tiêu				
	Thông điệp				
	Phương pháp				
	Nỗ lực				

KẾT LUẬN

Các phương pháp xúc tiến bán hàng rất hiệu quả trong việc thay đổi hành vi mua của người tiêu thụ, khách hàng hoặc mậu dịch trong thời gian ngắn. Tuy nhiên, khi thay đổi được hành vi, bạn cần bám sát chiến lược mà mình vạch ra để đảm bảo vẫn giữ được sự chú ý của người tiêu thụ hoặc khách hàng để họ tiếp tục mua sản phẩm dịch vụ và sự chú ý của đại lý bán lẻ để họ tiếp tục hỗ trợ bán. Mặc dù các phương pháp xúc tiến bán hàng có thể rất hiệu quả trong việc kích thích tăng trưởng doanh số nhưng bạn hãy luôn ghi nhớ rằng các phương pháp này không thể cứu được những sản phẩm, dịch vụ có khuyết điểm.

21
Bán hàng cá nhân

Bán hàng cá nhân (bán hàng trực tiếp) bao gồm tất cả các giao dịch trong đó có sự tương tác giữa người mua và người bán. Bán hàng cá nhân được sử dụng trong hầu hết các giao dịch B2B (businees to businees) và trong phần lớn giao dịch với người tiêu dùng.

Nguồn tài nguyên then chốt của bán hàng cá nhân chính là thời gian. Thời gian được sử dụng trong mối tương tác với người tiêu dùng được ví như thời gian tiếp xúc và thời gian này vô cùng quý giá. Những người bán hàng thành công hiểu thời gian tiếp xúc có giá trị như thế nào và họ luôn luôn cố gắng tận dụng tối đa và hiệu quả nhất thời gian đó. Toàn bộ thời gian làm việc của tất cả các đại diện bán hàng, bao gồm cả thời gian tiếp xúc, cộng lại được gọi là thời gian làm việc của đội ngũ bán hàng và trong nhiều tổ chức nó thường là nguồn lực đình trệ. Mọi người thường muốn đội ngũ bán hàng có nhiều thời gian để tiếp xúc với khách hàng hơn, nhưng thường không đủ thời gian để gặp hết các đối tượng kinh doanh. Thường thì marketing được tổ chức bằng sản phẩm còn việc bán hàng được thiết lập bởi vị trí địa lý. Các giám đốc phụ trách về sản phẩm thường đòi hỏi nhiều thời gian làm việc của đội ngũ bán hàng hơn phạm vị hoạt động của đội ngũ bán hàng.

Nguồn tài nguyên quan trọng của bán hàng cá nhân chính là thời gian

Bạn cần một chiến lược bán hàng để giải quyết những mối xung đột có khả năng xảy ra đó và tập trung mọi nỗ lực bán hàng. Chương này sẽ chỉ cho bạn cách sử dụng thời gian làm việc của đội ngũ bán hàng hiệu quả nhất.

CHIẾN LƯỢC BÁN HÀNG - CHIẾN LƯỢC CỦA NHỮNG GIÁM

ĐỐC BÁN HÀNG

Chiến lược sử dụng cho bán hàng cá nhân được gọi là chiến lược bán hàng. Một chiến lược bán hàng hiệu quả phải đưa ra bản kế hoạch, trong đó xác định được các nhân viên trong đội ngũ bán hàng sẽ sử dụng thời gian làm việc ở đâu và sử dụng thời gian đó như thế nào, đặc biệt là trong thời gian họ tiếp xúc với khách hàng. Chiến lược bán hàng đề cập đến ở đây chính là các chiến lược sử dụng và phát triển bởi người đứng đầu của một nhóm những đại diện bán hàng - tức giám đốc bán hàng.

Chú ý rằng, chiến lược bán hàng cho những giám đốc bán hàng hoạt động trên phạm vi quốc gia, hay trong phạm vi vùng, miền và cho chính những đại diện bán hàng đều có đặc điểm tương tự nhau. Mỗi một chiến lược đó đều có các bộ phận giống nhau, nhưng khác nhau về mức độ kết hợp. Ví dụ, chiến lược được sử dụng cho một giám đốc bán hàng trên phạm vi quốc gia cần chỉ ra được sự phân bố thời gian làm việc của toàn bộ đội ngũ bán hàng đối với toàn bộ các sản phẩm và dịch vụ. Trong khi đó, chiến lược cho một cá nhân là người bán hàng đại diện chỉ cần chỉ ra phân bố thời gian làm việc của người đó đối với những sản phẩm và dịch vụ mà họ chịu trách nhiệm bán.

CÁC BỘ PHẬN CỦA MỘT CHIẾN LƯỢC BÁN HÀNG

Các bộ phận chính của một chiến lược bán hàng là:

• *Mục tiêu bán hàng:* Những mục tiêu này được bắt nguồn từ những mục tiêu của chiến lược marketing. Thông thường, chúng được biểu hiện trong doanh thu theo đơn vị sản phẩm/dịch vụ hoặc doanh thu dưới dạng tiền tệ. Một vài tổ chức cũng đưa ra những mục tiêu về lợi nhuận đối với các giám đốc bán hàng.

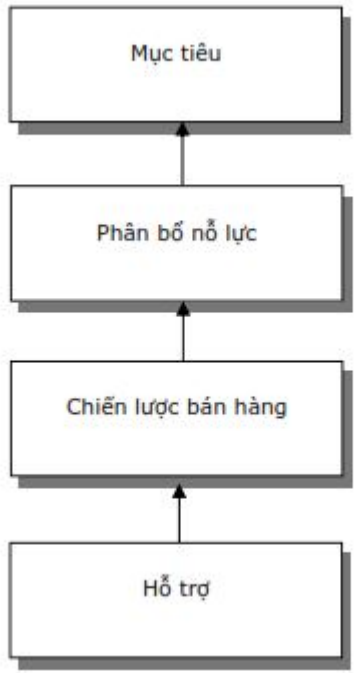
• *Phân bổ nỗ lực:* Đây là những đường lối chỉ đạo hướng dẫn đại diện bán hàng nên thực hiện công việc ở đâu - và bán những sản phẩm hay dịch vụ nào và bán cho ai. Đôi khi những quyết định này còn được gọi là điều khiển thời gian và phạm vi.

• *Chiến lược bán:* Chiến lược bán ở đây bao gồm cả những hướng dẫn - đôi khi rất rõ ràng và cụ thể - liên quan đến cách thức để đại diện bán hàng tiếp cận với khách hàng, trong đó chỉ ra lợi ích nào nên được nhấn mạnh trong các cuộc tiếp xúc bán hàng và kết quả của những cuộc tiếp xúc này.

• *Hỗ trợ:* Những người bán hàng đòi hỏi cần có hỗ trợ liên tục trong lĩnh vực này, từ các tài liệu được sử dụng trong tiếp xúc bán hàng

đến danh sách khách hàng triển vọng. Chính sách bồi thường và khen thưởng khác cũng nên nằm trong phần này của chiến lược bán hàng.

Bảng 21.1. Các bộ phận của chiến lược bán hàng



MỤC TIÊU BÁN HÀNG

Các mục tiêu của chiến lược bán hàng thường được biểu diễn dưới dạng doanh số đơn vị sản phẩm/dịch vụ hoặc doanh thu theo tiền tệ và được đặt ra trên cơ sở các mục tiêu đã được công bố trong các kế hoạch marketing đối với các sản phẩm và dịch vụ đang được bày bán. Bạn nên công bố định lượng các mục tiêu này rồi chia chúng theo sản phẩm, dịch vụ và theo thị trường. Đây là những mục tiêu tổng thể được giao cho giám đốc bán hàng, sau đó giám đốc bán hàng sẽ phân bổ xuống các đại diện bán hàng trực tiếp quản lí.

Ví dụ, mục tiêu bán hàng hàng năm đặt ra cho một giám đốc bán hàng trong bảng 21.2 là 88 triệu đô la Mỹ. Đến lượt mình, vị giám đốc này sẽ phân bổ lần lượt các chỉ tiêu này cho những người bán hàng đại diện mà ông ta đang quản lí.

Bảng 21.2. Mục tiêu bán hàng (đơn vị: triệu đô la Mỹ)

Đại diện	Sản phẩm			
	A	B	C	Tổng
1	7 triệu đô la	5 triệu đô la	2 triệu đô la	14 triệu đô la
2	12	14	3	29
3	10	9	2	21
4	9	11	4	24
Tổng	38 triệu đô la	39 triệu đô la	11 triệu đô la	88 triệu đô la

Nếu tính tổng tất cả các chỉ tiêu bán hàng đối với một sản phẩm hoặc một dịch vụ cụ thể của tất cả đại diện bán hàng của doanh nghiệp, bạn sẽ đạt được mục tiêu bán hàng tổng thể đặt ra cho sản phẩm dịch vụ đó. Trường hợp ngoại lệ là ở một số tổ chức, những mục tiêu bán hàng của sản phẩm hay dịch vụ cụ thể được đặt ra cao để làm động cơ thúc đẩy nhân viên bán hàng.

Bán hàng có thể đặt ra mục tiêu theo cả lợi nhuận và doanh thu. Tuy nhiên, ở một số doanh nghiệp, các giám đốc bán hàng thường không thích cung cấp cho nhân viên những thông tin liên quan đến khả năng lợi nhuận của các sản phẩm và dịch vụ vì không muốn khuyến khích nhân viên chiết khấu sản phẩm. Tuy nhiên, nếu nhân viên bán hàng không biết sản phẩm hay dịch vụ nào có khả năng đem lại lợi nhuận nhiều nhất, thì quan trọng là bạn phải phân loại các mục tiêu bán hàng theo sản phẩm và thị trường, như được thảo luận trong phần tiếp theo.

Các mục tiêu bán hàng theo sản phẩm và thị trường

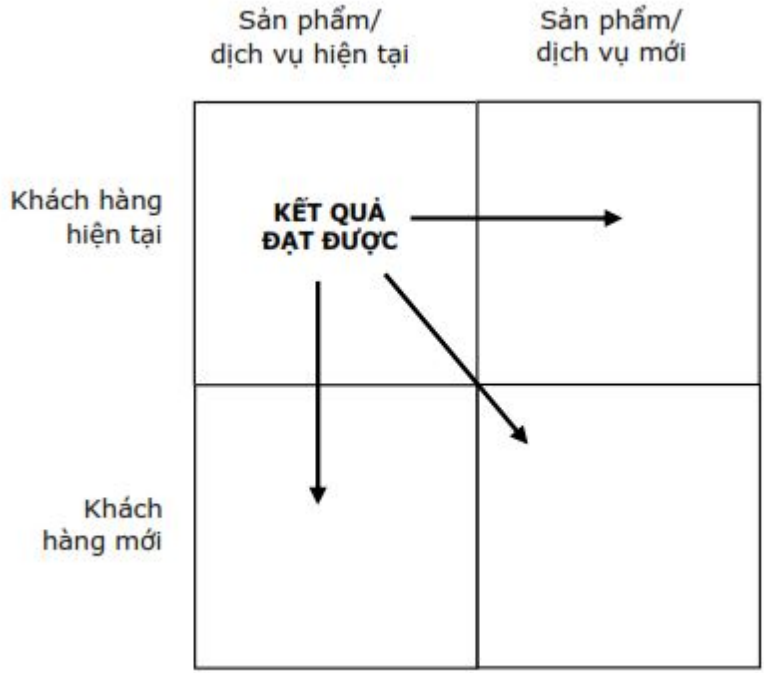
Các mục tiêu bán hàng cho từng sản phẩm dịch vụ và từng thị trường cụ thể nên được trình bày rõ ràng. Nếu thiếu trọng tâm này, các đại diện bán hàng áp dụng nỗ lực bán hàng ở những sản phẩm họ ưa chuộng hơn và ở những khách hàng họ yêu thích hơn là những sản phẩm và khách hàng mà công ty muốn tập trung nỗ lực. Ví dụ: Bảng 21.3 trình bày ma trận phát triển (tương tự như ma trận phát triển được nói đến trong Chương 13).

Các mục tiêu bán hàng cho từng sản phẩm dịch vụ và từng thị trường cụ thể nên được trình bày rõ ràng.

Giả sử bạn là nhân viên bán hàng, thì ai sẽ là đối tượng bạn muốn chào mời mua hàng - một khách hàng bạn biết rõ hay người nào đó bạn chưa bao giờ gặp? Thường nhiều người thích tiếp xúc với những người họ biết từ trước. Tương tự như vậy, bạn sẽ muốn bán sản phẩm mình biết rõ bởi vì bạn đã bán nó trong thời gian dài hay bán một sản phẩm bạn chỉ mới nghe nói về nó? Đúng là, các

nhân viên bán hàng luôn muốn bán những sản phẩm mới, nhưng khi bán sản phẩm hiện tại, họ sẽ nhàn hạ hơn.

Bảng 21.3. Phân bổ nỗ lực bán hàng



Nếu các đại diện bán hàng dành thời gian cho khách hàng hiện tại và sản phẩm hiện tại, điều gì sẽ xảy ra với doanh nghiệp? - Doanh nghiệp đó bị kìm hãm bởi chính đội ngũ bán hàng của mình - bởi vì khách hàng mới hay sản phẩm mới sẽ không nhận đủ nỗ lực bán hàng cần thiết.

Bạn hãy giải quyết vấn đề nỗ lực bằng nhiều cách khác nhau. Cách trực tiếp nhất là đặt ra các mục tiêu cho từng sản phẩm hoặc dịch vụ và thị trường cụ thể sau đó dành công sức để đạt được từng mục tiêu này. Ví dụ: một số công ty không thưởng thêm bất kỳ khoản doanh thu nào trừ phi đạt được mục tiêu cho tất cả sản phẩm hoặc dịch vụ và mục tiêu cho tất cả các thị trường. Ngoài ra, để khuyến khích việc đạt được các mục tiêu bán hàng ở những khách hàng và thị trường mới, doanh nghiệp còn phải cải tiến và nâng cao công tác đào tạo nhân viên bán hàng qua các cuộc tiếp xúc bán hàng được tổ chức chung, hoặc các buổi hội thảo về sản phẩm. Những khoá huấn luyện như vậy làm tăng mức độ an nhàn của việc bán hàng trong những khu vực mới. Cuối cùng, bạn có

thể thiết lập ra hai lực lượng bán hàng. Thành viên của lực lượng bán hàng thứ nhất - hay còn gọi là các nông dân - duy trì mối quan hệ với khách hàng hiện tại và sản phẩm hiện tại. Thành viên của lực lượng bán hàng còn lại - thợ săn - sẽ tập trung nỗ lực vào doanh thu mới, sản phẩm mới hay khách hàng mới. Tất nhiên, để có được cả hai lực lượng bán hàng, doanh nghiệp phải có đủ các cơ hội bán hàng để hỗ trợ cho cả hai nhóm.

PHÂN BỔ NỖ LỰC

Với những mục tiêu bán hàng đã đặt ra, các thành viên của lực lượng bán hàng nên phân bổ nỗ lực như thế nào giữa các dịch vụ sản phẩm và giữa các khách hàng? Việc phân bổ thời gian của lực lượng bán hàng được tóm tắt lại trong bảng phân bổ thời gian dưới đây (bảng 21.4) với các yếu tố giống như trong bảng mục tiêu bán hàng đã được trình bày trong bảng 21.2. Sự khác biệt là bảng mục tiêu bán hàng trình bày tất cả các mục tiêu, trong khi đó bảng phân bổ thời gian lại biểu diễn thời gian cần có để đạt được các mục tiêu cho từng sản phẩm, dịch vụ và từng khách hàng, thị trường.

Bảng phân bổ thời gian được phát triển dựa trên việc xem xét thời gian bán có sẵn và thời gian cần có để bán một sản phẩm cụ thể cho đối tượng khách hàng cụ thể. Ví dụ: thông thường bạn sẽ mong muốn có thêm thời gian cho phép để bán sản phẩm hoặc dịch vụ mới (như sản phẩm C trong bảng) hoặc khi bán sản phẩm cho một khách hàng mới.

Những nhân viên bán hàng giàu kinh nghiệm thường có ý tưởng khá đúng đắn về việc cần có bao nhiêu thời gian và thực hiện bao nhiêu cuộc tiếp xúc để thực hiện được một cuộc mua bán. Thông tin này thường được sử dụng để dự đoán thời gian phân bổ cho từng sản phẩm và từng khách hàng. Ví dụ: nếu bạn dự đoán rằng 10 giờ bán hàng trực tiếp với một mẫu khách hàng bất kỳ là số thời gian cần thiết cho một cuộc làm ăn có giá trị 500.000 đô la, khi đó bạn dự đoán rằng tổng 500 giờ hay 62,5 ngày có thể sẽ là khoảng thời gian cần để thu được tổng doanh thu là 25 triệu đô la. Mặc dù không thể chính xác với từng khách hàng nhưng những dự đoán này có thể đưa ra dự đoán tổng thể về thời gian cần có để đạt được các mục tiêu bán hàng đã đề ra.

Bảng 21.4 Phân bổ thời gian bán hàng (Người - Ngày)

Đại diện	Sản phẩm			
	A	B	C	Tổng
1	52	37	24	113
2	46	41	28	117
3	44	38	25	107
4	4	33	26	99
Tổng	182	149	103	434

Tổng thời gian bán dành cho giám đốc bán hàng được tìm ra bằng cách thực hiện phân tích việc sử dụng thời gian hiện nay của các đại diện bán hàng. Chẳng hạn, giả sử, giám đốc bán hàng liên quan đến ví dụ trong hình 21.4 cho thấy tổng cộng có 434 ngày bán hàng từ bốn đại diện bán hàng. Giám đốc đó sẽ phân bổ khoảng thời gian này giữa các sản phẩm (cũng như thị trường) để tối đa hoá những cơ hội thực hiện các mục tiêu bán hàng trong bảng 21.2. Trong thực tế, nhân viên bán hàng sẽ không sử dụng chính xác khoảng thời gian như đã trình bày trong bảng 21.4 đối với ba sản phẩm đã cho. Bạn sẽ đoán được những sự kiện không mong muốn, những tình huống khẩn cấp và các mục tiêu của cơ hội sẽ xuất hiện và thay đổi kế hoạch theo một hướng nào đó. Mục đích của phân bổ thời gian này không cứng nhắc nhưng lại đưa ra được hướng dẫn cho các nhân viên bán hàng. Nếu thiếu những hướng dẫn này, thời gian bán sẽ bị phân bổ sai hoặc lãng phí.

CHIẾN LƯỢC BÁN HÀNG

Doanh nghiệp phải quản lí được các cuộc tiếp xúc bán hàng. Các đại diện bán hàng nên có kế hoạch về vấn đề cuộc thảo luận sẽ đi theo hướng nào, nên đề cập đến những vấn đề gì và kết quả của cuộc tiếp xúc nên ra sao. Đây cũng chính là mục đích của một chiến lược bán hàng.

Thông thường có rất nhiều mô hình để phát triển chiến lược bán hàng. Một trong những mô hình được biết đến nhiều nhất chính là mô hình AIDA - chú ý/quan tâm/yêu thích/hành động:

• Attention (Chú ý): Thu hút sự chú ý của khách hàng tiềm năng để họ muốn nói chuyện. Thông thường việc này thực hiện được bằng cách xác định vấn đề của khách hàng.

• Interest (Quan tâm): Tiếp tục thảo luận với khách hàng tiềm năng để họ hiểu rằng bạn sẽ có giải pháp khả thi đối với vấn đề của họ.

• Desire (Yêu thích): Thuyết phục khách hàng tiềm năng rằng để giải quyết vấn đề của họ, giải pháp mà doanh nghiệp bạn đưa ra là giải pháp tốt nhất.

• Action (Hành động): Hỏi xin đơn đặt đặt hàng - đi tới việc "kết thúc".

Ở toàn bộ quá trình này, nếu đây là cuộc tiếp xúc trực tiếp, lắng nghe và quan sát sẽ là những điều có ý nghĩa tối quan trọng với việc quản lí các cuộc tiếp xúc bán hàng. Bạn cần phải lắng nghe khách hàng để biết họ muốn gì và hiểu bất kỳ sự khó chịu nào ở khách hàng. Quan sát là yếu tố quan trọng, bởi vì ngôn ngữ cử chỉ có thể truyền thông được rất nhiều điều - từ vẻ chán nản đến thái độ thích thú quan tâm.

Nhân viên bán hàng cũng nên thường xuyên chuẩn bị bản "Báo cáo lợi ích ban đầu" - đây là bản báo cáo rõ ràng về những lợi ích chủ yếu của sản phẩm, dịch vụ được giới thiệu, dành cho khách hàng theo lối trang trọng hình thức hoặc bình thường. Báo cáo lợi ích ban đầu thường mở đầu cho cuộc thảo luận của bạn với khách hàng nhưng tiếp tục cuộc thảo luận thế nào là điều quan trọng nhất. Những nhân viên bán hàng giỏi là những người biết quản lí các cuộc tiếp xúc, thăm dò và theo dõi những mối quan tâm của khách hàng, nhưng vẫn kiểm soát được cuộc nói chuyện.

HỖ TRỢ

Hỗ trợ nằm trong ba nhóm sau: tài liệu, thông tin và chính sách thưởng.

1. Tài liệu bao gồm các bài thuyết trình trong bán hàng, những cuốn sách quảng cáo nhỏ, vật chứng - tất cả những thứ có thể giúp nhân viên bán hàng trình bày trước khách hàng tiềm năng.

2. Thông tin về khách hàng, về sản phẩm hay dịch vụ (của doanh nghiệp và của đối thủ cạnh tranh) giúp nhân viên bán hàng tận dụng thời gian hiệu quả hơn. Danh sách khách hàng triển vọng là điểm bắt đầu để tăng doanh số. Tiêu chí đối với những khách hàng có đủ khả năng rất có giá trị đặc biệt là đối với những nhân viên bán hàng mới vào nghề.

3. Các vấn đề khen thưởng thường bao gồm mức lương cứng với

hoa hồng hoặc kết hợp cả hai kiểu trên. Thông thường việc chi phần trăm hoa hồng sẽ hiệu quả hơn và thích hợp hơn với những tình huống khi nhân viên bán hàng có khả năng quan trọng: bán được hàng trong cuộc tiếp xúc bán hàng. Chẳng hạn nếu một khách hàng rất có triển vọng quan tâm đến hệ thống thông tin đã được điều chỉnh, thì nhân viên bán hàng cần"thiết kế" sản phẩm trong suốt quá trình tiếp xúc - trong tình huống này việc chi phần trăm hoa hồng hoặc thưởng thêm cho nhân viên bán hàng sẽ hiệu quả.

Các nhân viên bán hàng cũng nên biết chính xác mình cần phải làm gì và mình được trao thưởng như thế nào khi làm được điều đó nếu chính sách đền bù, khen thưởng muốn đạt được hiệu quả như ý.

TỔNG HỢP CHIẾN LƯỢC BÁN HÀNG

Chiến lược bán hàng bắt đầu từ các mục tiêu bán hàng (Xem Hình 21.5). Bạn phải cân nhắc xem những mục tiêu này sẽ được thực hiện như thế nào và sau đó, đâu là mục tiêu cần thiết đối với từng đại diện bán hàng.

Bảng 21.5. Chiến lược bán hàng

Phân đoạn mục tiêu _____ Sản phẩm hoặc dịch vụ _____

Bán hàng cá nhân	Thành phần	Giai đoạn			
		1	2	3	4
Giám đốc bán hàng	Mục tiêu				
	Chiến lược bán				
	Phân bổ nỗ lực				
Đại diện bán hàng 1	Mục tiêu				
	Chiến lược bán				
	Phân bổ nỗ lực				
Đại diện bán hàng 2	Mục tiêu				
	Chiến lược bán				
	Phân bổ nỗ lực				
Đại diện bán hàng 3	Mục tiêu				
	Chiến lược bán				
	Phân bổ nỗ lực				
Đại diện bán hàng 4	Mục tiêu				
	Chiến lược bán				
	Phân bổ nỗ lực				

Tiếp theo, bạn thực hiện phân bổ thời gian bán hàng. Những phân bổ thời gian này được thực hiện dựa trên mục tiêu bán hàng và thời gian bán của mỗi đại diện bán hàng cũng như khả năng và hiệu quả bán hàng của đại diện đó (thời gian cần có để thực hiện giao dịch).

Nội dung của chiến lược bán hàng, đặc biệt là bản "Báo cáo lợi ích ban đầu", xuất phát từ định vị sản phẩm, dịch vụ như những gì bạn mô tả trong chiến lược sản phẩm/thị trường. Thông thường, chiến lược bán hàng bao gồm bản báo cáo lợi ích ban đầu và những hướng dẫn, hoặc gợi ý quản lí, kiểm soát các cuộc tiếp xúc bán hàng.

Tóm tắt các mục tiêu bán hàng và phân bổ thời gian bán của tất cả các đại diện bán hàng sẽ đưa ra được mục tiêu bán hàng tổng thể cho doanh nghiệp và tổng thời gian bán đối với doanh nghiệp (giám đốc bán hàng).

KẾT LUẬN

Nhiều sản phẩm, dịch vụ cần phải có những tiếp xúc cá nhân để hình thành cuộc mua bán. Thời gian bán và đặc biệt thời gian tiếp xúc trực tiếp rất quý báu và phải được quản lí, phân bổ cẩn thận để đạt được mục tiêu với số lượng lớn nhất. Chiến lược bán là kế hoạch dự trù những sự việc xảy ra trong suốt thời gian bán hàng. Những kế hoạch như vậy cũng phải được xây dựng cẩn thận để các cuộc tiếp xúc bán hàng đạt được hiệu quả và thống nhất với chiến lược sản phẩm/thị trường của doanh nghiệp.

22

Quan hệ công chúng

Làm thế nào bạn quản lí được mối quan hệ với tất cả những người luôn chú ý tới nhất cử nhất động của bạn. Đó chính là nhiệm vụ của quan hệ công chúng. Giống như quảng cáo hay bán hàng cá nhân, quan hệ công chúng cũng cần có chiến lược - những nỗ lực của bạn trong các mối quan hệ với công chúng phải được chủ động thực hiện, chứ không phải là chờ đợi công chúng phản ứng lại. Các nỗ lực này cũng cần được phối hợp với tất cả hoạt động truyền thông khác.

Quan hệ công chúng mang lại cho các doanh nghiệp, nhất là doanh nghiệp nhỏ rất nhiều lợi ích. Nó có thể là phương tiện thay thế rất hiệu quả và kinh tế cho quảng cáo. Quản lí quan hệ công chúng đòi hỏi bạn phải kiên nhẫn, chuẩn bị kỹ lưỡng, và luôn sáng tạo trong việc tìm ra các phương thức khuếch trương công việc kinh doanh của doanh nghiệp trước công chúng.

Quản lí quan hệ công chúng đòi hỏi bạn phải kiên nhẫn, chuẩn bị kỹ lưỡng, và luôn sáng tạo trong việc tìm ra các phương thức khuếch trương công việc kinh doanh của bạn trước công chúng.

ƯU ĐIỂM CỦA QUAN HỆ CÔNG CHÚNG

Trong khi bạn vẫn còn cảm thấy khó xác định được hiệu quả mà quan hệ công chúng mang lại, thì rất nhiều các giám đốc đã coi nó là một hình thức truyền thông đem lại nhiều lợi nhuận. Sẽ rất có giá trị nếu như trên các bản tin xuất hiện những thông tin tích cực về sản phẩm hay dịch vụ của bạn. Hãng BMW không chỉ giới thiệu loại xe thể thao Z-3 bằng cách để nó xuất hiện trong bộ phim về chàng điệp viên James Bond, *Golden Eye*, mà còn đưa các mẫu xe BMW khác chẳng hạn như xe thể thao Z-8 xuất hiện trong các phần tiếp theo của bộ phim này. Sau đó, hãng này còn tiếp tục

chiến dịch quảng bá bằng việc mua các bộ phim ngắn của nhiều đạo diễn nổi tiếng khác như Ang Lee, John Frnkenheimer và Guy Ritchie. Tất cả những nỗ lực này mang lại cho họ những tin tức vô giá được đăng tải trên các phương tiện thông tin đại chúng. Một cửa hàng sửa chữa ô tô, hay thẩm mỹ viện địa phương thực hiện cách thức tương tự như vậy để quảng bá sản phẩm hay dịch vụ của mình trên thị trường thông qua những hoạt động như tài trợ cho các đội thể thao, hay ủng hộ cho các tổ chức phi lợi nhuận ở địa phương đó hoặc cũng tham gia vào các hoạt động khác.

Trái ngược với quan điểm của nhiều người, quan hệ công chúng cho phép doanh nghiệp nhắm mục tiêu đến các nhóm khách hàng cụ thể và tạo dựng lòng tin ở họ. Bạn có thể sử dụng các phương pháp quan hệ công chúng, chẳng hạn như triển lãm thương mại, hay tài trợ để tiếp cận với những thành viên trong nhóm khách hàng đặc biệt nào đó. Ví dụ, việc tài trợ cho các xe ô tô trong giải đua của NASCAR có thể khiến cho những người hâm mộ giải đua này rất trung thành với sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn. (NASCAR - National Association for Stock Car Auto Racing, giải đua xe lớn nhất nước Mỹ, các giải đua xe của NASCAR được phát sóng tại hơn 150 quốc gia, chiếm 17 trong tổng số 20 sự kiện thể thao được chờ đợi nhất của người dân Mỹ, thu hút 75 triệu người hâm mộ, và trong giới hâm mộ thể thao thì fan hâm mộ giải đua này được xem là những người có lòng trung thành nhất do đó các công ty nằm trong danh sách 500 doanh nghiệp lớn nhất do tạp chí *Fortune* bình chọn đã tài trợ cho giải đua của NASCAR nhiều hơn bất kì môn thể thao nào khác.) Còn việc tài trợ cho đội bóng chày thiếu nhi của địa phương tham gia giải Little League lại có thể tạo ra được lòng trung thành của các bậc phụ huynh. (Little League Baseball là một tổ chức phi chính phủ của Mỹ chuyên tổ chức các giải vô định bóng chày cho trẻ em ở các địa phương trên khắp nước Mỹ và một số nước khác trên thế giới).

Khi thông tin về sản phẩm hay dịch vụ của bạn xuất hiện trên các phương tiện thông tin đại chúng, thì những thông tin này sẽ được tin tưởng hơn các thông tin tương tự trên các quảng cáo tốn kém. Hãy chú ý tới khía cạnh này khi thực hiện quan hệ công chúng. Khi thấy các sản phẩm, hay dịch vụ được báo chí thẩm định và đánh giá, chẳng lẽ bạn lại không cảm thấy nó có trọng lượng hơn so với khi bạn thấy sản phẩm, dịch vụ đó xuất hiện trên một mục quảng cáo bình thường?

Cũng giống như xúc tiến bán, quan hệ công chúng giúp bạn phá vỡ sự hỗn loạn trong các quảng cáo tốn kém, lãng phí. Ví dụ, tổ chức sự kiện, tài trợ hay việc để các sản phẩm xuất hiện trong các

bộ phim hay các chương trình truyền hình sẽ thu hút được nhiều sự chú ý của công chúng, trong khi đó rất khó đạt được thành công như vậy với các phương tiện truyền thông truyền thống.

Cũng giống như xúc tiến bán, quan hệ công chúng giúp bạn phá vỡ sự hỗn loạn trong các quảng cáo tốn kém, lãng phí.

NHƯỢC ĐIỂM CỦA QUAN HỆ CÔNG CHÚNG

Quản lí các mối quan hệ với công chúng không dễ dàng như hầu hết các chương trình truyền thông khác do bạn không có mức độ kiểm soát tổng thể như nhau. Ví dụ, khi bạn trả tiền để được quảng cáo trên một tờ báo, bạn sẽ có lý do để tin tưởng rằng quảng cáo này xuất hiện theo đúng thời gian và nội dung đã định. Thế nhưng, khi bạn gửi thông cáo báo chí tới một tờ báo, bạn không biết được liệu nó có được đăng tải không và nếu có thì nó sẽ được xuất hiện trên tờ báo khi nào, ở đâu và dưới hình thức nào.

Độ đa dạng của tầng lớp khán thính giả cùng với các vấn đề cần giải quyết khiến cho việc quản lí quan hệ công chúng gặp nhiều khó khăn hơn. Các đối tượng khán thính giả mà những nỗ lực quan hệ công chúng tác động đến tất nhiên ngoài khách hàng hiện tại và khách hàng tiềm năng còn bao gồm các nhà đầu tư, quần chúng, các chính trị gia, người điều chỉnh hệ thống và một bộ phận rất quan trọng, đó chính là các nhân viên làm việc cho bạn. Mỗi đối tượng khán thính giả này lại có những nhu cầu và mối quan tâm khác nhau nên cần phải có phương pháp tiếp cận khác nhau.

NHỮNG KHÁN THÍNH GIẢ MỤC TIÊU

Khán thính giả mục tiêu của các chương trình quảng cáo, khuyến mại và bán hàng cá nhân chính là khách hàng trong thị trường mục tiêu của bạn. Các nỗ lực quan hệ công chúng tập trung vào nhiều đối tượng khán thính giả khác nhau trong đó có khách hàng mục tiêu, các nhà cung cấp, quần chúng nhân dân nói chung, những người lĩnh xướng quan điểm (người lĩnh xướng quan điểm là người chủ động sử dụng phương tiện truyền thông để giải thích ý nghĩa của các thông điệp và nội dung phát trên phương tiện truyền thông đại chúng, ý kiến của những người này khi đã được chấp nhận thì sẽ rất được coi trọng), đại diện của các phương tiện truyền thông đại chúng, các nhà sư phạm, các doanh nghiệp, các tổ chức trong thành phố, chính phủ, các nhà đầu tư, cổ đông hiện tại cũng như các nhà đầu tư và cổ đông tiềm năng, người lao động. Với mỗi đối tượng này, quan hệ công chúng lại cần

có những chiến lược riêng, góp phần vào chiến lược tổng thể nhằm thực hiện các tất cả các nỗ lực ăn ý.

CHIẾN LƯỢC QUAN HỆ CÔNG CHÚNG

Quan hệ công chúng cũng bao gồm những thành phần chính tương tự như các hình thức truyền thông khác: (xem Bảng 18.1):

• Các mục tiêu của quan hệ công chúng: cũng như bất kì loại hình truyền thông nào khác, bạn cũng cần phải ghi nhớ những tác động mà bạn hy vọng đạt được do phương pháp truyền thông đó mang lại. Tác động đó là việc tạo ra sự kích thích cho sản phẩm hoặc dịch vụ, kiểm soát khủng hoảng hay tăng giá cổ phần.

• Thông điệp: thông điệp là thông tin về doanh nghiệp, sản phẩm hay dịch vụ của bạn mà bạn muốn nhóm khán thính giả mục tiêu biết đến.

• Phương pháp: phương pháp quan hệ công chúng là tất cả những cách thức mà bạn truyền đạt thông tin đến khán thính giả mục tiêu.

• Nỗ lực: chính là lượng thời gian và tiền bạc bạn đầu tư cho quan hệ công chúng.

CÁC MỤC TIÊU

Quan hệ công chúng được sử dụng để đạt được một vài loại mục tiêu khác nhau, các mục tiêu này tác động đến thái độ hay hành vi của khách hàng mục tiêu và những thành viên của nhóm khán thính giả mục tiêu khác (xem các mục tiêu truyền thông ở Bảng 18.2):

• Khuấy động thị trường: Nếu bạn có thể tạo ra "sự khuấy động" - bằng những lời truyền miệng mang tính tích cực và liên tục về sản phẩm hay dịch vụ, như thế bạn sẽ thu hút được sự chú ý của khách hàng và dần dần thuyết phục được họ mua hàng.

• Tạo ra tin tức: Bạn mong muốn các thông tin tốt về sản phẩm hay dịch vụ, hoặc chính doanh nghiệp của bạn được đưa lên mặt báo - về thực chất việc đưa tin như vậy chính là quảng cáo, chỉ khác ở chỗ bạn không phải mất tiền cho các thông tin được đăng tải này, hơn nữa nó còn cung cấp cho khách hàng các kiến thức về sản phẩm hay dịch vụ của bạn.

• Cung cấp thêm giá trị: Nếu bạn gửi cho khách hàng các thông tin

về những vấn đề thiết yếu đang diễn ra, chẳng hạn các bản chỉ dẫn, tức là bạn đang cung cấp thêm giá trị cho họ, điều này thuyết phục họ thử sử dụng sản phẩm hay dịch vụ hoặc tiếp tục mua hàng. Ví dụ, một công ty sản xuất sản phẩm tắm rửa cho trẻ em đưa ra những lời khuyên về cách chăm sóc trẻ em trên Internet. Một cửa hàng bán bình khí nén cho thợ lặn gửi cho khách hàng những bản chỉ dẫn khi đi lặn và những gợi ý về địa điểm nên đi lặn.

• Tiêu thụ sản phẩm, hoặc dẫn dắt khách hàng tới hành vi mua: Bạn nên chú ý đến những thông tin về sản phẩm hay dịch vụ khiến khách hàng có thiện cảm, sau đó ưa chuộng rồi quyết định mua sản phẩm. Nếu bạn tài trợ cho một đội bóng ở địa phương, việc này sẽ giúp mọi người dễ nhớ đến sản phẩm của bạn, từ đó họ sẽ để tâm đến việc mua sản phẩm hay dịch vụ.

• Tăng cường mối quan hệ với khách hàng: Bạn sử dụng một số phương tiện để quan hệ với công chúng như gửi thư điện tử để duy trì mối quan hệ với khách hàng, như thế bạn sẽ vẫn tồn tại trong tâm trí của họ. Những công ty tư vấn thường cập nhật cho khách hàng những ý tưởng mới bằng cách thông báo qua thư.

• Xây dựng thương hiệu: Mỗi tiếp xúc với khách hàng là cơ hội cho bạn trong việc tạo dựng thương hiệu. Thông điệp sử dụng trong tất cả các mối quan hệ với công chúng nên nhất quán và góp phần củng cố vị thế thương hiệu của bạn.

• Thuyết phục các nhà đầu tư: Được báo chí ca ngợi, các bản báo cáo hàng năm, hay quyên góp từ thiện khiến các nhà đầu tư chú ý hơn tới doanh nghiệp.

• Tác động tới dư luận: Bạn nên cố gắng gây ảnh hưởng tới công chúng, các chính trị gia, và các quan chức làm việc trong các cơ quan nhà nước.

• Kiểm soát khủng hoảng: một cuộc khủng hoảng - ví dụ như rắc rối xảy ra với sản phẩm của bạn - có thể làm sụp đổ doanh nghiệp nếu bạn không xử lý đúng đắn. Quan hệ công chúng ngoài việc là phương pháp truyền thông rất quan trọng, còn là biện pháp rất đặc biệt giúp doanh nghiệp kiểm soát khủng hoảng. Bạn cần được chuẩn bị trước những tình huống không may xảy ra gây nguy hiểm cho doanh nghiệp của mình.

CÁC PHƯƠNG PHÁP HAY PHƯƠNG TIỆN TRUYỀN THÔNG ĐẠI CHÚNG

Các phương pháp được sử dụng trong chiến lược quan hệ công chúng được chia thành hai nhóm: phương tiện truyền thông không kiểm soát được và phương tiện truyền thông kiểm soát được. Báo chí là ví dụ điển hình nhất của phương tiện truyền thông đại chúng không kiểm soát được. Các phương tiện truyền thông đại chúng không kiểm soát được bao gồm thư thông báo, triển lãm thương mại, và quảng cáo trên các dịch vụ công cộng (Xem bảng 18.5).

Phương tiện truyền thông đại chúng không quản lí được: đó là khi bạn cung cấp thông tin nhưng không biết liệu thông tin đó có được sử dụng hay không, nếu được sử dụng thì bạn cũng không biết nó xuất hiện dưới dạng nào, khi nào, và ở đâu, nó nằm ngoài tầm kiểm soát của bạn. Phương tiện loại này bao gồm: thông cáo báo chí, họp báo, phỏng vấn, diễn thuyết, media tour (media tour là một phương pháp tuyệt vời nhằm thực hiện được nguyên tắc số một của quan hệ công chúng: tạo dựng mối quan hệ khăng khít, liên quan tới việc gặp gỡ các tờ báo mục tiêu và nhà phân tích mỗi khi một công ty, sản phẩm hay dịch vụ mới ra đời được sử dụng để phát triển và thúc đẩy thương hiệu) và tài liệu báo chí (chẳng hạn b***ộ tài liệu dành cho báo chí - Press kit,*** một bộ tài liệu đính kèm, còn được gọi là media kit, là phần mở rộng của thông cáo báo chí), ***quảng cáo hay tuyên bố dịch vụ công cộng (PSAs)*** – (nhiều tổ chức và tập đoàn cùng nhau làm chung quảng cáo, không phải với mục đích bán sản phẩm mà để dành thiện cảm), tổ chức sự kiện, tài trợ hay làm từ thiện, quan hệ cộng đồng, vận động hành lang nghị viện, quản lí khủng hoảng.

Đối với phương tiện truyền thông đại chúng quản lí được, doanh nghiệp có thể tác động trực tiếp hơn đến nội dung và thời gian thông tin được đăng tải. Phương tiện loại này gồm có quảng cáo tại gia (nhắm vào những người lao động), các phương tiện liên lạc gia đình (báo chí và đĩa video); truyền thông khách hàng (chẳng hạn gửi thư thông báo hay thư điện tử đến tận tay khách hàng), bản báo cáo hàng năm hay truyền thông tương tự, trưng bày, triển lãm (ví dụ như triển lãm thương mại); tổ chức sự kiện, cung cấp sản phẩm để chúng xuất hiện trong các bộ phim hay chương trình truyền hình, tài trợ, truyền thông trên mạng, quảng cáo bằng cách bảo trợ cho chiến dịch giúp ích cho xã hội (chẳng hạn chiến dịch bảo vệ môi trường, chống hút thuốc lá, hay không uống rượu khi lái xe…) quảng cáo trên các dịch vụ công cộng. Nếu công ty hay doanh nghiệp của bạn có quy mô nhỏ, bạn có thể không cần sử dụng tất cả phương pháp quan hệ công chúng trên đây, nhưng tất nhiên bạn có thể dùng một số loại. (Xem Chương 25 để biết thêm nhiều hướng dẫn về quan hệ công chúng).

Quan hệ với báo chí

Quan hệ với các phương tiện truyền thông đại chúng ở địa phương đặc biệt hữu ích với doanh nghiệp nhỏ. Nếu bạn cung cấp cho họ những mẩu tin đáng được lưu ý, họ sẽ đề cao nó và bạn sẽ thu lợi từ công chúng.

Để tận dụng được các phương tiện truyền thông đại chúng địa phương, bạn hãy làm theo chỉ dẫn sau:

• Liệt kê tóm tắt những tờ báo, tạp chí, chương trình phát thanh, truyền hình ở địa phương có thể đăng tải thông tin về sản phẩm, dịch vụ hoặc doanh nghiệp của bạn tới khách hàng.

• Tìm hiểu thời hạn cuối cùng gửi bài của các phương tiện truyền thông đại chúng in ấn cũng như của các phương tiện phát thanh, truyền hình.

• Tìm hiểu cách thức nhận tin của họ. Ví dụ, nếu một tờ báo thích ảnh màu cỡ 4 × 6 được in trên giấy bóng. Bạn nên cung cấp cho họ đúng loại như vậy.

• Chuẩn bị một bản thông cáo báo chí ngắn (một trang nếu có thể) mà bạn gửi đến tất cả các phương tiện truyền thông đại chúng. Phần nội dung phải làm rõ tại sao thông tin đó sẽ gây hứng thú đối với các khán thính giả. Trong thông cáo này chắc chắn phải kèm theo cả thông tin liên lạc của bạn.

THÔNG CÁO BÁO CHÍ: BỘ SƯU TẬP KÍNH MẮT MANG NHÃN HIỆU DONALD J.TRUMP

Đây là một ví dụ về thông cáo báo chí cho một trong những giấy phép của Trump cấp cho đối tác sản xuất kính mắt mang nhãn hiệu Donald Trump. Thông cáo này cung cấp cho các nhà báo thông tin thực tế cũng như lời trích dẫn của cả hai bên tham gia. Trong thông cáo báo chí cũng nên có cả thông tin về địa chỉ liên lạc để các nhà báo có thể tìm hiểu thêm về sự kiện nếu họ mong muốn.

EYEWEAR DESIGN TUNG RA THỊ TRƯỜNG BỘ SIÊU TẬP KÍNH MANG NHÃN HIỆU DONALD TRUMP

Syosset, New York (7/1/05) - công ty trách nhiệm hữu hạn Eyewear Designs thông báo về sự ra mắt sắp tới của bộ sưu tập kính mắt mang nhãn hiệu The Donald Trump. Từ lâu công ty này mong muốn có được sự cho phép của tổ chức

Trump để sản xuất loại kính mang nhãn hiệu Donald Trump. Những kiểu kính mắt Trump mới nhất hứa hẹn bước đột phá trong ngành công nghiệp sản xuất kính thời trang. Bộ sưu tập này có các loại kính quang học dành cho cả nam, nữ, và nhắm tới tầng lớp khách hàng thượng lưu.

Andrea Gluck, đồng chủ tịch của công ty Eyewear Designs cho biết: "Chúng tôi rất hào hứng khi được hợp tác với tổ chức Trump. Việc tính toán thời gian tung sản phẩm ra thị trường rất hoàn hảo. Với những thành công được thừa nhận trong một thời gian dài như một doanh nhân xuất chúng cùng với sự tán thưởng gần đây trên các show truyền hình hàng đầu, rõ ràng Trump càng được yêu mến và khâm phục hơn bao giờ hết. Ông ấy chính là một định nghĩa rõ nét, một biểu tượng thành công của người Mỹ".

Còn Trump cho biết: "Công ty trách nhiệm hữu hạn Eyewear Designs hội tụ đầy đủ các tiêu chuẩn của một đối tác kinh doanh mà tôi mong muốn.. sự nỗ lực, chính trực, tầm nhìn rộng và tinh thần kinh doanh. Sự cam kết của Eyewear Designs sẽ hoàn thành công việc hoàn hảo là lý do chúng tôi muốn thiết lập mối quan hệ kinh doanh này".

Cathy Hoffman Glosser, phó chủ tịch phụ trách vấn đề cấp phép của tổ chức Trump cũng biểu lộ sự hào hứng tương tự đối với việc tung ra bộ siêu tập mang nhãn hiệu Donald J Trump: "Qua sự cộng tác từ các thủ tục cấp giấy phép với công ty Eyewear Designs, chúng tôi đã có những cơ sở cho bước đi mới. Bộ sưu tập kính mắt sang trọng hợp mốt này thực sự hấp dẫn được những người hiểu được tầm quan trọng của hình ảnh bản thân. Phong cách mới lạ với nhiều kiểu dáng phong phú kết hợp với màu sắc cổ điển là sự bổ sung tuyệt vời cho thành công vốn có của nhãn hiệu Trump."

Chờ đợi và xem xét điều gì sẽ xảy ra. Đừng kỳ vọng tất cả các phương tiện truyền thông đại chúng sử dụng thông tin của bạn, nhưng bạn sẽ có những bất ngờ thú vị do những quảng cáo được đăng tải mang lại.

Triển lãm

Bạn thấy việc tham gia vào các hội thảo, hội chợ hay những sự kiện tương tự do các đoàn thể hay cơ quan khác tổ chức là rất hữu ích. Dưới đây là bản liệt kê giúp bạn chuẩn bị cho một cuộc triển

lãm:

• Cố gắng tìm hiểu đối tượng khán giả tham dự buổi triển lãm bạn tổ chức.

• Lên kế hoạch cho buổi triển lãm trông thật trang nhã và thu hút.

• Đặt sản phẩm hay dịch vụ của bạn ở tâm điểm của buổi triển lãm.

• Quan sát những người tham dự cuộc triển lãm - cố gắng duy trì thông tin liên hệ để theo sát họ trong các lần sau.

• Chuẩn bị tài liệu cho khách hàng tiềm năng xem xét trong suốt chuyến thăm quan và đảm bảo thông tin liên hệ của bạn có trong tài liệu.

• Phát mặt hàng hạ giá nếu thích hợp.

• Chuẩn bị sẵn sổ đặt hàng.

Tổ chức sự kiện

Những sự kiện bạn tổ chức gồm có tiệc chiêu đãi, liên hoan, cuộc thi - bất kì sự kiện nào có thể thu hút đông đảo khách hàng tiềm năng. Ban cần phải lên kế hoạch cẩn thận. Đây là một số vấn đề bạn nên lưu ý:

• Kiểm tra chắc chắn rằng không có một sự kiện cạnh tranh nào xảy ra cùng ngày và cùng thời điểm với sự kiện của bạn.

• Lên danh sách khách mời hoặc nếu bạn định sử dụng phương tiện thông tin đại chúng để mời khách, bạn nên chọn phương tiện truyền thông để những người tham dự sẽ là khách hàng tiềm năng.

• Cố gắng tạo ra một số điểm thu hút - người nổi tiếng, một cuộc thi, vật lạ, một lễ kỷ niệm - thu hút sự quan tâm của khách hàng tiềm năng.

• Phải chắc rằng bạn có cách để giữ thông tin liên lạc với những người tham dự, để sau đó bạn vẫn liên lạc lại nếu cần thiết.

• Nếu có thể, đính kèm thông tin liên hệ của bạn với mặt hàng giảm giá.

• Chuẩn bị sẵn sổ đặt hàng.

Thư thông báo

Đối với một số loại hình kinh doanh - đặc biệt là các dịch vụ liên quan đến cá nhân như các câu lạc bộ sức khoẻ hay công ty tư vấn - thư thông báo (newsletter) có thể là phương pháp tiết kiệm và hiệu quả để duy trì mối liên lạc với khách hàng trong đó có các khách hàng tiềm năng. Một số tác giả sử dụng thư thông báo để giữ liên lạc với các khách hàng mua sách của họ.

Bạn có thể gửi thư thông báo qua bưu điện hoặc dưới dạng thư điện tử - tất cả phụ thuộc vào việc bạn cho rằng các khách hàng, hoặc khách hàng tiềm năng thích sử dụng cách nào hơn. Thư thông báo có dạng thư điện tử sẽ dễ quản lí hơn, tuy nhiên lại không cho phép bạn tiếp cận những khách hàng không thường xuyên lên mạng. Dưới đây là bản liệt kê để sử dụng khi lập kế hoạch cho một bức thư thông báo:

• Tập hợp danh sách khách hàng và những người sẽ là khách hàng tiềm năng. Hãy cố gắng lấy được địa chỉ nhà riêng và địa chỉ hòm thư điện tử của họ.

• Lập dàn ý cho bức thư của bạn và để tên của doanh nghiệp hay nhãn hiệu của bạn hiện lên thật rõ ràng.

• Chú ý đến các nội dung có giá trị đối với người đọc, ví dụ một câu lạc bộ sức khoẻ đưa ra thông tin về những thức ăn có lợi cho sức khoẻ và công ty tư vấn đưa ra những lời khuyên trong lĩnh vực kinh doanh.

• Cung cấp phương thức để người đọc dễ dàng liên lạc với bạn.

Xử lý khủng hoảng

Những cuộc khủng hoảng đáng được đề cập một cách đặc biệt. Một cuộc khủng hoảng là tình huống bất kì có thể gây hại cho doanh nghiệp của bạn. Thường thì chúng diễn ra ở cường độ mạnh và phá vỡ tất cả các hoạt động của công ty bạn. Thậm chí nó còn khiến doanh nghiệp của bạn sụp đổ.

Vượt qua cuộc khủng hoảng thực sự được mô tả giống như vượt qua một cơn bão lửa. Xảy ra tình trạng quá tải thông tin, lo lắng, căng thẳng, và buộc phải hành động nhưng không biết sẽ hành động như thế nào.

Nếu một bi kịch xảy ra và bạn phải đối mặt với cuộc khủng hoảng thì bạn hãy luôn ghi nhớ những điều sau:

• Chịu trách nhiệm và đảm bảo rằng bạn hiểu rõ về tình huống đó.

• Tham khảo ý kiến của những người khác vì óc phán đoán của bạn sẽ bị ảnh hưởng bởi không khí của cuộc khủng hoảng.

• Chú ý đến những hậu quả và tạo ra một chiến lược điều chỉnh lại tình huống.

• Bất kì thời điểm nào cũng cần kiên trì liên lạc với công chúng thông qua các khán thính giả.

Tốt hơn là bạn nên chuẩn bị các kế hoạch dự phòng trước khi xảy ra khủng hoảng. Bạn phải biết ai là người chịu trách nhiệm và ai là người liên hệ tới vị trí của bạn.

NỖ LỰC

Rất khó để đánh giá ngân sách dành cho quan hệ công chúng do việc liên kết những nỗ lực quan hệ công chúng với hành vi của khách hàng rất khó khăn - đặc biệt là đối với những hoạt động như quảng cáo hay tài trợ.

Thường thì những hiệu quả do quan hệ công chúng mang lại không phải lúc nào cũng giống nhau và chính điều đó làm cho việc đánh giá ngân sách quan hệ công chúng khó khăn hơn. Nếu một doanh nghiệp trải qua cuộc khủng hoảng liên quan đến tính an toàn của sản phẩm và không thể giải quyết được tình huống thì chính doanh nghiệp đó đang phải đối mặt với những rủi ro. Làm thế nào bạn đánh giá được những tác động ngược lại đối những nỗ lực quan hệ công chúng này?

Tuy nhiên, đối với một số hoạt động quan hệ công chúng bạn đánh giá chi phí tương tự như cách bạn đánh giá ảnh hưởng của xúc tiến bán hàng (Chương 20). Những hoạt động như vậy bao gồm việc gửi các thư thông báo, triển lãm và tổ chức sự kiện. Trong mỗi một tình huống đó, bạn phải nắm rõ những khoản chi tiêu của mình dành cho quan hệ công chúng và nếu bạn giữ được những bản ghi chép chính xác về những mối liên lạc mà bạn tạo dựng được thông qua những hoạt động này thì bạn sẽ nắm rõ được bạn có bao nhiêu khách hàng nhờ nỗ lực quan hệ công chúng.

Đánh giá chi phí quan hệ công chúng - Ví dụ về thẩm mỹ viện

Giả sử bạn sở hữu một thẩm mỹ viện và bạn nghĩ rằng mình có thể tự giới thiệu thẩm mỹ viện với công chúng qua ngày “open

house" (ngày "open house" là ngày các doanh nghiệp, các tổ chức mở cửa đón tiếp khách hàng thường là vào các dịp lễ hội). Bạn quảng cáo cho sự kiện này trên một tờ báo địa phương, mua những đồ vật trang trí và một ít đồ ăn. Bạn trả tiền cho đội ngũ nhân viên để họ cắt sửa móng tay miễn phí cho khách hàng trong suốt cả ngày này. Tổng chi phí trong ngày "open house", bao gồm cả tiền quảng cáo lên tới 2.900 đô la.

Bảng 22.1. Dự đoán kết quả quan hệ công chúng - Ví dụ về thẩm mỹ viện

Các hoạt động quan hệ công chúng đặc biệt	Số khách hàng thu hút được do quan hệ công chúng mang lại	Tỉ lệ phần trăm khách hàng trở thành khách hàng dài hạn do hoạt động công chúng mang lại	Số khách hàng trở thành khách hàng dài hạn	Giá trị do khách hàng dài hạn mang lại	Giá trị do khách hàng dài hạn mới mang lại	Chi phí cho hoạt động công chúng	Lợi nhuận do quan hệ công chúng mang lại
Tổ chức ngày open house "làm quen với khách hàng"	90 người	20%	18 người	800 đô la	14.400 đô la	2.900 đô la	11.500 đô la

Bạn ước tính lợi nhuận trung bình (lợi nhuận ròng đã chiết khấu) là khoảng 800 đô la đối với mỗi khách hàng mới trong khoảng thời gian họ trung thành với thẩm mỹ viện của bạn.

Giả sử có 90 phụ nữ đến thẩm mỹ viện của bạn vào ngày này, vì bạn đã nắm được tên của họ nên bạn tính toán rằng 20% hoặc 18% trong số họ sẽ trở thành những khách hàng mới. Nếu giả sử rằng những người phụ nữ này trở thành những khách hàng mới của bạn là nhờ có ngày open house thì khi đó lợi nhuận ròng bạn đạt được trực tiếp qua ngày này là 11.500 đô la (Bảng 22.1). Chú ý rằng thực chất bạn đạt được mức lợi nhuận cao hơn nhờ sự kiện này bởi vì sau đó sẽ có thêm một số phụ nữ sẽ trở thành khách hàng của bạn do ngày open house thu hút sự quan tâm của họ đối

với thẩm mỹ viện của bạn.

TẬP HỢP CHIẾN LƯỢC QUAN HỆ CÔNG CHÚNG

Điểm khởi đầu cho chiến lược quan hệ công chúng chính là thông điệp (xem bảng 22.2). Bạn muốn truyền đạt thông điệp gì đến tất cả đối tượng khách hàng khác nhau của mình? Thông thường thì đó sẽ là định vị nhãn hiệu hoặc liên quan tới định vị nhãn hiệu của bạn. Bạn phải đảm bảo rằng thông điệp truyền đi cần thống nhất trong tất cả các phương pháp quan hệ công chúng. Bảng 22.2 minh hoạ một số phương pháp đó, tuy nhiên bảng này không bao gồm tất cả các chương trình được liệt vào mảng quan hệ công chúng. Đối với mỗi phương pháp, như là quảng bá sản phẩm hoặc tặng hàng khuyến mãi, thông điệp cần phải củng cố cho định vị của bạn. Mục tiêu cụ thể thay đổi tùy theo khán thính giả mục tiêu nhưng nhìn chung, nó sẽ tập trung thuyết phục các thành viên trong từng nhóm khán thính giả suy nghĩ và hành động theo hướng có lợi cho sản phẩm, dịch vụ và doanh nghiệp của bạn. Đối với mỗi phương pháp sẽ có vài cách thức cụ thể. Ví dụ như hoạt động quảng bá sản phẩm bao gồm triển lãm thương mại hoặc việc cung cấp sản phẩm để chúng xuất hiện trong các bộ phim hay chương trình truyền hình, trong khi các phương tiện liên lạc của công ty bao gồm việc ghi băng, quảng cáo tại gia, các lá thư thông báo và các cuộc thi. Tập hợp các chiến lược của mỗi phương pháp quan hệ công chúng sẽ hình thành chiến lược quan hệ công chúng tổng quát.

Bảng 22.2. Chiến lược quan hệ công chúng

Khán thính giả mục tiêu - Thành viên của đơn vị ra quyết định mục tiêu

Phương tiện truyền thông	Thành phần	Giai đoạn			
		1	2	3	4
Chiến lược quan hệ công chúng tổng thể	Mục tiêu				
	Thông điệp				

	Nỗ lực				
Quan hệ với báo chí	Mục tiêu				
	Thông điệp				
	Nỗ lực				
Quảng bá sản phẩm	Mục tiêu				
	Thông điệp				
	Nỗ lực				
Các phương tiện liên lạc của công ty	Mục tiêu				
	Thông điệp				
	Nỗ lực				
Tặng quà/bảo trợ	Mục tiêu				
	Thông điệp				
	Nỗ lực				
Tổ chức các sự kiện đặc biệt	Mục tiêu				
	Thông điệp				
	Nỗ lực				

KẾT LUẬN

Quan hệ công chúng không những là một phương pháp quan trọng giúp bạn tiếp cận với các khách hàng mà còn giúp bạn tiếp cận với rất nhiều đối tượng khán thính giả khác nhau, những người sẽ ảnh hưởng tới hoạt động marketing của bạn. Tương tự như tất cả các loại hình khác của truyền thông, quan hệ công chúng phải được hợp nhất với chiến lược truyền thông tổng thể của doanh nghiệp và truyền đạt thông điệp phù hợp với định vị của bạn.

23

Marketing qua internet

Hiện nay, việc xuất hiện trên Internet là điều rất cần thiết đối với một doanh nghiệp, và bạn nên chủ động marketing trên phương tiện này. Dù muốn sử dụng Internet vì bất kỳ mục đích nào: chỉ đơn giản là để cung cấp thông tin cho khách hàng hay đi xa hơn - cung cấp dịch vụ khách hàng và đơn đặt hàng, bạn cũng cần phải hiểu được Internet làm gì được cho việc kinh doanh của mình.

Hiện nay, việc xuất hiện trên Internet là điều rất cần thiết đối với một doanh nghiệp, và bạn nên chủ động marketing trên phương tiện này.

Internet là một phương tiện liên lạc có vẻ đơn giản. Cái bạn cần phải nắm được là đặc điểm và khả năng của nó. Nhiều phương pháp tiếp cận trực tiếp có hiệu quả trên các phương tiện truyền thông khác lại không thể mang lại điều gì khi thực hiện trên Internet. Nói chung, bạn không thể chỉ đơn giản lấy nội dung của các cuốn sách quảng cáo nhỏ hay các lời chào hàng và đưa lên Internet.

Nhiều phương pháp tiếp cận trực tiếp có hiệu quả trên các phương tiện truyền thông khác lại không thể mang lại điều gì khi thực hiện trên Internet.

Bạn cần phải điều chỉnh và không chỉ nghĩ đến những gì bạn muốn nói mà còn cả đến cách nói. Ngoài ra, Internet có khả năng tương tác rất nhanh mà không phương tiện liên lạc nào có được - bạn cần phải cân nhắc xem liệu rằng bạn có muốn sử dụng những năng lực đó hay không. Marketing trên Internet bao gồm quảng cáo, các đặc điểm nhận biết, xúc tiến bán hàng, bán hàng trực tiếp và quan hệ công chúng - đây là tất cả phương tiện truyền thông

được nói đến ở các chương trước. Nhưng do Internet là một loại hình đặc biệt nên cần được nói cụ thể trong một chương riêng biệt.

CHIẾN LƯỢC MARKETING QUA INTERNET

Chiến lược marketing qua Internet cần phải có đủ bốn yếu tố chính sau:

1. Mục tiêu Internet: Là tác động bạn hy vọng tạo ra được đối với khách hàng mục tiêu.

2. Thông điệp: Là những cơ hội bạn mở ra cho khách hàng, chẳng hạn như thu thập thông tin, đưa ra các nhận xét và đặt hàng.

3. Phương pháp: Là những năng lực Internet mà bạn lên kế hoạch sử dụng như duy trì trang web hay gửi thư điện tử.

4. Nỗ lực: Là những phí tổn dùng cho các hoạt động marketing qua internet.

TRANG WEB

Một trang web giúp bạn thực hiện rất nhiều kiểu marketing khác nhau cũng như hoàn thành được nhiều mục tiêu truyền thông, trong đó có:

Các hoạt động bên ngoài:

• Khiến khách hàng biết đến nhãn hiệu

_____ Truyền đạt kiến thức bằng cách cung cấp thông tin về sản phẩm, dịch vụ.

_____ Tăng độ yêu thích hay chuộng dùng sản phẩm, dịch vụ.

_____ Tăng sức thuyết phục của việc mua hàng bằng các chiêu bài khuyến mại, xúc tiến bán sản phẩm, dịch vụ.

• Các hoạt động bên trong:

_____ Cho phép thực hiện giao dịch.

_____ Quản lí các giao dịch.

_____ Thu thập thông tin.

Trong khi quảng cáo truyền thông thực hiện hầu hết các mục tiêu bên ngoài, thì trang web vẫn là công cụ đặc biệt bởi vì bạn dùng nó để xây dựng mối quan hệ với khách hàng, đặc biệt là thông qua các hoạt động bên trong.

Bạn cũng tạo dựng quan hệ thông qua bán hàng trực tiếp nhưng thường là phải tốn nhiều chi phí hơn, mức chi phí có lẽ là không phù hợp với nhiều sản phẩm dịch vụ. Marketing qua Internet sẽ thực hiện những hoạt động mà các cửa hàng thường làm với mức chi phí tương đối thấp - hiểu, thoả mãn nhu cầu của khách hàng và xây dựng mối quan hệ lâu dài với khách hàng.

Tuy nhiên, bạn hãy luôn ghi nhớ rằng Internet mặc dù hiệu quả đối với nhiều khách hàng nhưng có những khách hàng ở một số phân đoạn thị trường sẽ không lên mạng và bạn không thể tiếp cận được với họ thông qua các nỗ lực Internet của mình.

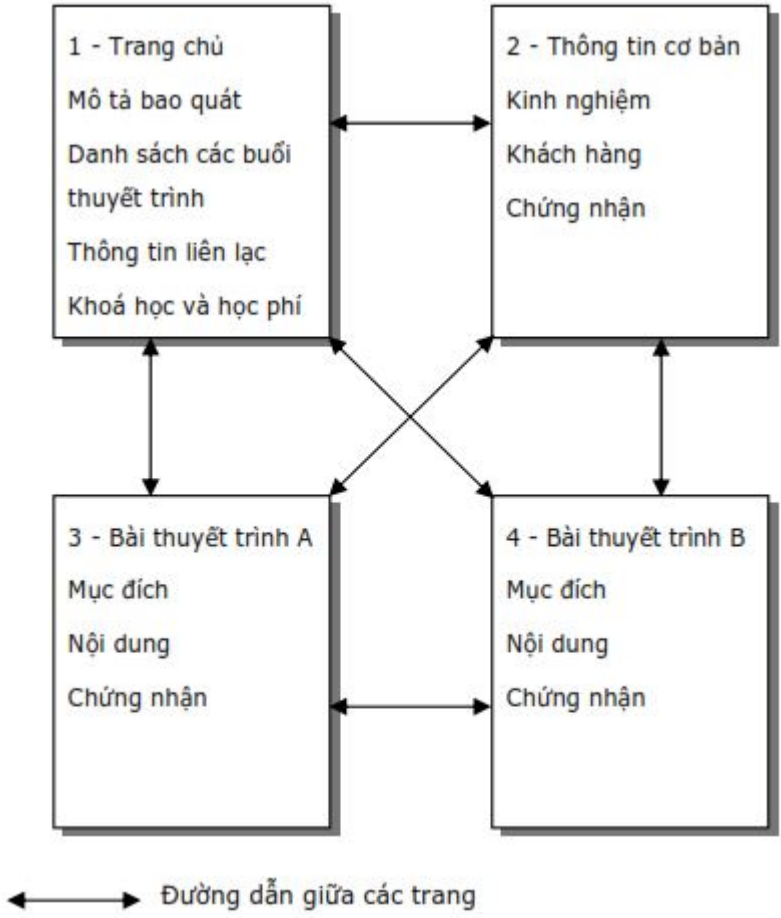
Bạn cũng cần phải nhớ rằng không chỉ có khách hàng mà các đối tượng khác cũng xem trang web của bạn - nhà cung cấp, phóng viên báo chí, nhân viên tiềm năng, các nhà đầu tư, các ngân hàng, thậm chí cả các đối thủ cạnh tranh. Trên trang web của mình, bạn nên có những phần đặc biệt viết về nhu cầu của từng nhóm khách hàng (với những nhóm đặc biệt mà đối thủ cạnh tranh không để ý đến).

Xây dựng trang web

Đầu tiên bạn cần phải cân nhắc xem bạn hy vọng trang web của doanh nghiệp mình sẽ làm được những gì. Thông thường, tốt hơn là bạn nên bắt đầu từ đơn giản - có lẽ là chỉ đơn thuần cung cấp thông tin cho khách hàng. Sau đó, bạn thêm vào một số năng lực mới.

Bạn phác thảo qua nội dung của trang web bằng tạo ra các trang nháp. Ví dụ: bạn có doanh nghiệp nhỏ chuyên thuyết trình cho các đại diện bán hàng về các kỹ thuật bán hàng. Bốn trang mẫu trong bảng 23.1 bao gồm: trang chủ, là trang nói về những đặc điểm, phẩm chất của doanh nghiệp bạn; hai trang tiếp theo, mỗi trang mô tả một bài thuyết trình của bạn. Khi đưa thêm các bài thuyết trình mới vào danh mục, bạn chỉ cần đơn giản cho thêm video clip thuyết trình vào những trang mô tả bài nói chuyện đó.

Hình 23.1. Xây dựng trang web - Ví dụ về Công ty thuyết trình



Bạn cũng cần nghĩ đến việc các trang này nên liên kết với nhau như thế nào cũng như cách mà các khách thăm khám phá trang web. Ví dụ: bạn muốn để khách thăm đi tới bất cứ trang nào trong trang web của mình từ một trang bất kỳ như trong Hình 23.1.

Nếu cảm thấy lo lắng và không đủ khả năng sử dụng phần mềm xây dựng trang web, bạn nên thuê người khác thiết kế. Khi có ý định thuê, bạn nên xem xét đến ít nhất là ba người xây dựng trang web. Hãy xem xét các thành quả của họ trên Internet - họ cần phải tự hào về những thành quả đó và tất nhiên bạn nên xem qua các mẫu tham khảo của họ. Bạn cũng nên chắc chắn rằng bạn sẽ sở hữu một trang web mà họ thiết kế cho bạn như "một công việc được trả công".

Điều gì tạo nên một trang web hiệu quả

Trang web của bạn nên:

• Dễ tìm: Chọn một tên miền mà hầu hết mọi người đều nghĩ đến nếu họ muốn tìm thông tin về bạn và dễ nhớ. Quản lí định vị của doanh nghiệp trên các công cụ tìm kiếm.

• Tải xuống nhanh: Hầu hết những người dùng Internet đều thiếu kiên nhẫn và nếu một trang web không tải xuống được trong khoảng thời gian tính bằng giây, người dùng có thể không truy cập trang web đó nữa.

• Hấp dẫn: Trang chủ cần phải thu hút được sự chú ý của người xem. Bạn hãy quan sát các trang web khác - chúng hấp dẫn hay không hấp dẫn - để kích thích các ý tưởng về trang web của mình.

• Cung cấp nội dung toàn diện: Thông tin về trang web nên thể hiện tất cả các lĩnh vực khách hàng mục tiêu quan tâm.

• Có phong cách phù hợp: Các thông tin nên được trình bày mà không có sự nhồi nhét của các quảng cáo bán hàng.

• Lôi cuốn ("có tính kết dính"): Thông tin nên được cập nhật mới và thật chi tiết. Nếu có thể, thông tin được cung cấp cần phải được điều chỉnh phù hợp với nhu cầu, mối quan tâm của khách hàng truy cập vào trang web và phải có tính tương tác. Nếu phù hợp, trong trang web nên có các hoạt động lôi cuốn người truy cập (như các cuộc thi, trò chơi, khảo sát).

• Tạo cảm giác phấn chấn, thú vị (dễ lan truyền như virút): Nếu bạn có thể khiến khách hàng mời những người khác xem trang web của bạn và gửi cho họ đường dẫn thì trang web của bạn đã tạo được cảm xúc thích thú với khách hàng.

• Dễ tìm và định vị: Những thông tin khách hàng cần biết nhất nên dễ tìm và tiếp cận. Việc chuyển từ một phần của trang web sang phần kia cũng không nên mất quá nhiều thời gian. Thời gian đợi trên Internet luôn được cường điệu hoá trong cảm nhận của khách hàng và có vẻ là vô tận với họ.

• Riêng tư: Khách thăm trang web nên có cảm giác mình là thành viên của một cộng đồng. Nếu khả thi, trang web nên mở ra những cơ hội tương tác và giao tiếp. Bạn phải đảm bảo làm rõ chính sách riêng tư, bảo mật của mình.

• Hỗ trợ chiến lược thị trường sản phẩm, dịch vụ: Thông điệp trên trang web của bạn nên thống nhất với định vị và các mục tiêu bởi

vì khách hàng nên đảm bảo khớp với mục tiêu marketing tổng thể của bạn.

Nỗ lực trang web

Để đánh giá được trang web của mình, bạn sử dụng công cụ xác định số lượng lượt người truy cập, ngoài ra bạn cũng thu thập được các dữ liệu khác nhau liên quan đến việc họ xem trang web. Bạn thậm chí còn đưa được lên trang web một cuộc khảo sát tập trung tìm hiểu thái độ và hành vi của khách hàng.

Tuy nhiên, tiêu chuẩn thực để đánh giá tác động của trang web chính là việc trang web giúp bạn tìm kiếm và được khách hàng lâu dài như thế nào (Bảng 23.2). Bạn có thể có mã từ, hoặc mã số và tặng phiếu giảm giá, hay những món quà nhỏ cho những ai cung cấp các mã số cho phép bạn tin tưởng rằng nỗ lực trang web đem lại những đơn đặt hàng này, hoặc những khách hàng này khi họ liên hệ hoặc đặt hàng. Khi đó bạn xây dựng phương pháp đánh giá những kết quả thu được gần giống với phương pháp dự đoán kết quả nhận được từ các chương trình xúc tiến bán hàng (Xem lại Chương 20) và chương trình quan hệ công chúng (Xem lại Chương 22).

Bảng 23.2. Dự đoán kết quả trang web - Ví dụ về công ty thuyết trình.

Trang web	Số khách hàng tiềm năng liên hệ nhờ trang web	Phần trăm số khách hàng liên hệ trở thành khách hàng lâu dài	Số người trở thành khách hàng lâu dài	Giá trị của khách hàng lâu dài	Giá trị của khách hàng lâu dài mới	Chi phí cho trang web	Lợi nhuận (tổn thất) thu được từ trang web
Yêu cầu nhận được từ trang web	40	5%	2	20.000 đô la	40.000 đô la	2.000 đô la	38.000 đô la

Ví dụ: Giả sử một công ty thuyết trình có được 40 người nghe nhờ trang web, trong số đó có 5% tức 2 người cuối cùng trở thành khách hàng (Bảng 23.2). Nếu một khách hàng trung bình có giá trị là 20.000 đô la và chi phí cho trang web là 2.000 đô la thì công ty thuyết trình đó nhận được số doanh thu ròng là 38.000 đô la nhờ vào trang web của mình.

Các mục tiêu của thư điện tử cũng có điểm tương tự như các mục tiêu trong quảng cáo. Marketing qua thư điện tử có một số đặc điểm giống với quảng cáo qua thư trực tiếp như sự gần gũi. Tuy nhiên, bên cạnh đó thư điện tử còn có đặc tính đặc biệt như khả năng chỉnh sửa thông điệp và khả năng tạo điều kiện thuận lợi cho phản hồi từ phía khách hàng mục tiêu.

Email dùng để thông cáo, hoặc mời khách hàng làm gì đó. Bạn cũng có thể sử dụng email để gửi bản tin tới khách hàng như bản tin đã được nói đến trong Chương 22, phần Quan hệ công chúng.

Yếu tố nào tạo nên một email thành công

Thư điện tử của bạn nên:

• Xác định rõ ràng: Đừng để khách hàng nhận thư coi thư của bạn là thư rác.

• Hấp dẫn: Dòng tiêu đề và dòng mở đầu thư cần gợi trí tò mò của người nhận

• Có giọng điệu phù hợp: Không tuyên bố thái quá. Không sử dụng hình mặt cười. Không viết tất cả dưới dạng chữ in hoa.

• Cung cấp giá trị cho khách hàng: Tất cả khách hàng đều cần có lý do hành động trong đó có lý do tại sao họ nên đọc thông điệp trong email của bạn.

• Nhất quán với định vị: Cung cấp cho khách hàng lý do hành động.

• Cho phép trả lời: Nói rõ chính sách bảo mật để khuyến khích khách hàng trả lời thư.

Cuối cùng, bạn hãy viết thư như thể tất cả mọi người trên thế giới đều có thể đọc được nội dung của nó - việc tất cả mọi người đọc nó có thể xảy ra.

Nỗ lực email

Bạn nên theo dõi tất cả những gì xảy ra sau khi các thông điệp email được gửi đi. Đặc biệt, bạn cần phải biết có thêm bao nhiêu khách hàng nhờ tác động của từng thông điệp và trong số những khách hàng này có bao nhiêu người sẽ trở thành khách hàng lâu

dài. Những phép tính toán thường giống với các phép tính trong bảng 23.2.

QUẢNG CÁO QUA INTERNET

Hiện nay, quảng cáo bằng các banner không còn được ưa dùng như trước đây. Mọi người có thể xoá những banner này rất nhanh chóng và người ta vẫn luôn làm vậy. Nếu bạn dự định đăng quảng cáo trên Internet, những quảng cáo này cần phải có tính kết dính và dễ lan truyền.

Có tính kết dính nghĩa là mọi người sẽ đọc quảng cáo và đi theo đường dẫn. Điều này đồng nghĩa với việc bạn cần đưa ra giá trị trong quảng cáo như lời khuyên dành cho khách hàng, hoặc giảm giá trong khoảng thời gian nhất định. Dễ lan truyền nghĩa là khách hàng sẽ muốn gửi những quảng cáo họ nhận được cho người khác. Điều này đồng nghĩa với việc bất kỳ giá trị nào được đề cập trong quảng cáo cũng phải được người nhận xem và đáng để họ gửi tiếp cho những người khác - có thể là tin thú vị về hàng hoá, về cuộc thi hay, về một lời chào hàng đặc biệt.

BLOG - TRANG WEB CÁ NHÂN

Blog là phương tiện truyền thông giữa bạn, khách hàng và nhân viên cũng như bất kỳ ai quan tâm đến doanh nghiệp. Blog là cơ hội khuyến khích hình thức truyền tai về sản phẩm, dịch vụ và nhãn hiệu của bạn cũng như phát triển mối quan hệ với khách hàng ở cấp độ cá nhân.

Blog có thể:

• Tạo ra một cộng đồng liên quan đến sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp.

• Có sẵn thông tin về sản phẩm, dịch vụ, trong đó có lời khuyên sử dụng cho khách hàng.

• Tạo cơ hội cho khách hàng cơ hội phản hồi về sản phẩm, dịch vụ.

• Cho phép bạn tương tác với khách hàng.

• Tạo ra cảm giác thú vị.

Yếu tố nào tạo nên một blog - Trang web cá nhân thành công

Do blog tương đối khó kiểm soát nên bạn cảm thấy e ngại khi sử

dụng chúng. Tuy nhiên, chính sự thiếu kiểm soát đó lại khiến blog trở nên đáng tin, giúp blog tác động được lên khách hàng và khách hàng tiềm năng và tạo ra được cảm giác phấn khích, thú vị.

Blog của bạn cần phải:

• Dễ tìm: Bạn cần một cái tên vừa có tính miêu tả vừa có tính khuyến khích. Cũng giống như tên trang web, tên blog cũng nên dễ nhớ.

• Hấp dẫn: Thiết kế đồ hoạ của blog nên xem xét đến yếu tố khách thăm nhưng không nên gây đứt quãng, sao nhãng.

• Tự do (trong khuôn khổ hợp lý): Không nên quản lí thái quá nội dung của blog. Nếu tất cả các bài đưa lên blog đều bị chỉnh sửa nội dung, bạn sẽ gặp phải nguy cơ mất đi tính tự nhiên và mới của thông tin thường được mong chờ ở blog. Nhưng sẽ rất tốt nếu có những quy tắc như phải trung thực, chính xác và không có ngôn ngữ thái quá.

• Thường xuyên cập nhật tin tức: Thường xuyên đăng bài mới, nếu không những khách hàng thường xuyên lướt qua blog sẽ ngừng tìm hiểu blog của bạn.

• Thông tin phong phú: Lời khuyên, các vấn đề, và thông tin - bất cứ điều gì liên quan đến khách hàng và giúp cho cuộc khám phá blog của họ không vô ích.

Nỗ lực blog

Blog là cơ hội rất lớn để doanh nghiệp xích lại gần khách hàng. Hãy chắc chắn bạn không quá tham lam và cố gắng bán hàng quá xông xáo. Khi mối quan hệ với khách hàng gắn bó hơn, doanh thu sẽ tăng lên theo. Những tính toán như trong Bảng 23.2 sẽ được áp dụng để tính toán các nỗ lực blog. Hãy nhớ rằng bạn có thể hỏi khách thăm blog về suy nghĩ của họ đối với sản phẩm và dịch vụ. Bạn sẽ thấy những nhận xét của họ sẽ là vô giá khi đóng vai trò hướng dẫn phương thức thiết kế sản phẩm, dịch vụ. Ngoài ra, sự tín nhiệm mà bạn thể hiện đối với họ cũng được phản ánh trong sự tín nhiệm của họ đối với bạn.

CHIẾN LƯỢC MARKETING QUA INTERNET

Việc tổng hợp chiến lược marketing qua Internet cũng được thực hiện theo phương pháp tương tự với các phương pháp truyền thông được trình bày ở những chương trước (Bảng 23.3). Mục tiêu

của bạn đối với những khách hàng mục tiêu là người sử dụng Internet được thay đổi theo thời gian và hỗ trợ các mục tiêu cho chiến lược marketing sản phẩm/dịch vụ tổng thể. Tiếp theo, bạn sẽ xem xét sự khác biệt khi sử dụng các hoạt động Internet để đạt được mục tiêu đề ra. Việc này có thể được thực hiện dễ dàng nhất khi bạn bắt đầu nghĩ đến trang web của doanh nghiệp và trang web này giúp ích được gì cho doanh nghiệp. Hay nói cụ thể hơn, trang web đó có tác dụng tiêu cực hay có những tác động lẫn nhau? Khách hàng có khả năng đặt hàng qua trang web hay không? Câu trả lời cho những câu hỏi trên giúp bạn đưa ra được các mục tiêu trang web của mình. Sau đó, bạn tiếp tục xem xét đến các hoạt động thực hiện qua Internet khác như email và blog và tìm hiểu xem những hoạt động này giúp bạn thực hiện mục tiêu như thế nào. Thông điệp của bạn cũng nên thống nhất trên toàn bộ chiến lược. Nỗ lực, hay chi phí bỏ ra nên vừa đủ để doanh nghiệp xuất hiện trên Internet. Chi phí lớn không phải là yếu tố cần để có được những tác động lớn.

Bảng 23.3. Chiến lược marketing qua Internet

Phân đoạn thị trường mục tiêu ___Đơn vị ra quyết định mục tiêu

_____

Truyền thông	Thành phần	Giai đoạn			
		1	2	3	4
Chiến lược marketing tổng thể	Mục tiêu				
	Thông điệp				
	Nỗ lực				
Trang web	Mục tiêu				
	Thông điệp				
	Loại hình				
	Nỗ lực				
Email	Mục tiêu				
	Thông điệp				
	Nỗ lực				
	Loại hình				
Quảng cáo	Mục tiêu				
	Thông điệp				
	Loại hình				
	Nỗ lực				
Blog	Mục tiêu				
	Thông điệp				
	Loại hình				
	Nỗ lực				
Khác	Mục tiêu				
	Thông điệp				
	Loại hình				
	Nỗ lực				

KẾT LUẬN

Việc xác định mục tiêu và tương tác có thể xảy ra với marketing qua Internet đã tạo ra rất nhiều cơ hội cho các nhà marketing xây dựng quan hệ với khách hàng của mình. Như với bất kỳ mối quan hệ nào khác, các quan hệ trên Internet cũng phải được quản lí và không nên bị lạm dụng. Mặc dù chi phí tính thành tiền cho một liên lạc qua email khá thấp nhưng chi phí về thời gian sẽ được người nhận cảm nhận rất cao. Sự tôn trọng khách hàng phải là yếu tố chỉ đạo trong các liên lạc marketing của doanh nghiệp.

24
Định giá

Theo kết quả của các cuộc khảo sát gần đây, nhiều giám đốc marketing thường coi định giá là phần khó quản lí nhất trong marketing hỗn hợp. Khi thiết lập giá, các giám đốc thường có cảm giác rằng mình định giá quá thấp và đã bỏ sót điều gì đó. Nhưng cũng có nhiều lúc, họ cảm thấy mình ra giá quá cao và thất bại trong kinh doanh bởi không định được đúng giá. Khiến vấn đề trở nên tồi tệ hơn, nhiều phương pháp định giá phổ biến hiện nay chắc chắn còn gây ra các sai lầm trong định giá.

Ban có thể định giá hợp lý. Nhưng để định giá đúng, bạn cần xem xét định giá có hệ thống và phương pháp cũng như cần phải hiểu các chương trình định giá hoạt động như thế nào. Đây cũng chính là những điều bạn sẽ tìm hiểu trong chương này.

VAI TRÒ CỦA ĐỊNH GIÁ

Công việc định giá không dễ dàng bởi giá cả có rất nhiều vai trò khác nhau:

• Nắm bắt giá trị: Giá tạo ra doanh thu cho doanh nghiệp thông qua lợi nhuận hoặc cầu hàng hoặc cả hai.

• Bao trọn chi phí: Nếu mức giá không đủ để cung cấp số dư đảm phí chi trả cho chi phí cố định thì cuối cùng doanh nghiệp sẽ phải đóng cửa hoạt động.

• Tác động lên lợi nhuận tối đa và lãi ròng: Mức giá quyết định lợi nhuận tối đa qua giá cả và mức cầu đơn vị, và cũng ảnh hưởng tới lãi ròng qua số dư đảm phí trên mỗi đơn vị và qua tổng số dư đảm phí.

• Gây áp lực đối với đối thủ cạnh tranh: Định giá có thể được sử dụng để đánh vào dòng tiền của các đối thủ cạnh tranh, tuy nhiên bạn cũng phải cẩn thận, tránh trường hợp tác động đến dòng tiền của chính doanh nghiệp mình.

• Phân bổ: Trong hệ thống kinh tế thị trường tự do, giá cả đóng vai trò là dấu hiệu thông báo hoạt động nào cần được đầu tư nhiều nguồn lực hơn. Điều này cũng đúng trong khuôn khổ của một doanh nghiệp.

• Truyền thông: Đối với một số khách hàng, giá cao có nghĩa là chất lượng sản phẩm tốt còn mức giá thấp đồng nghĩa với chất lượng kém hơn.

• Thu hút sự chú ý về quy định: Việc định giá thu hút sự chú ý về quy định cao nhất so với các chương trình khác trong marketing hỗn hợp. Khi định giá, nếu do dự với bất cứ điều gì về các vấn đề luật pháp, bạn cần thông báo cho luật sư của doanh nghiệp mình.

CÁC PHƯƠNG PHÁP ĐỊNH GIÁ THÔNG THƯỜNG

Phương pháp định giá thông thường tương đối đơn giản nhưng thường dẫn tới mức giá quá cao hoặc quá thấp và không bảo đảm doanh thu tài chính tối ưu.

Ngang giá cạnh tranh

Ở phương pháp này, bạn chỉ định giá khớp theo mức giá của các đối thủ canh tranh. Rắc rối đầu tiên khi áp dụng phương pháp này là ở chỗ bạn có thể khơi mào cho cuộc chiến giá cả mà không bên nào ngoài khách hàng có lợi cả. Vấn đề thứ hai là nếu bạn ra một giá ngang bằng với mức giá của đối thủ cạnh tranh, bạn đang gợi điều gì cho khách hàng? Thông thường khách hàng sẽ giả định rằng hai sản phẩm này đều như nhau, do đó không cần phải so sánh. Nếu sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn có định vị mạnh, bạn sẽ muốn khách hàng cân nhắc và so sánh khi đưa ra quyết định mua.

Định giá theo hệ số thu nhập trên đầu tư mục tiêu

Phương pháp này không có ý nghĩa trong các thị trường có cạnh tranh tự do. Quá trình bắt đầu từ việc xác định lợi nhuận mong muốn thu được khi đưa ra quyết định đầu tư. Dựa trên hệ số thu nhập trên đầu tư (ROI), doanh nghiệp sẽ có thể thực hiện các tính toán tài chính để xác định mức giá cần đưa ra. Rắc rối chính với phương pháp này là ở chỗ cần phải biết khối lượng trước khi thiết lập mức giá. Trong trường hợp thị trường mở cửa, giá ảnh hưởng

đến cầu trong khi bạn không thể ước lượng được cầu nếu không biết trước mức giá. Rắc rối tương tự cũng xảy ra với phương pháp định giá chi phí – cộng lợi. Định giá theo ROI mục tiêu có thể phù hợp trong phạm vi giao dịch trên hợp đồng - như hợp đồng cụ thể nào đó với chính phủ - trong hợp đồng này, thỏa thuận về số lượng mua được thực hiện trước khi thiết lập giá, thường là khi hệ số ROI cụ thể nào đó được phê chuẩn.

Định giá chi phí – cộng lợi

Phương pháp định giá này khá phổ biến bởi lẽ nó rất đơn giản và không đòi hỏi phải tính toán nhiều. Nhưng rất tiếc, nó lại dễ khiến bạn có những quyết định sai lầm.

Phương pháp định giá chi phí – cộng lợi bắt đầu bằng việc ước lượng cầu. Dựa vào ước lượng cầu, người ta tính chi phí trung bình cho mỗi đơn vị. Tiền lãi được cộng với chi phí trung bình trên mỗi đơn vị sản phẩm và đó chính là giá bán sản phẩm.

Rắc rối đầu tiên cũng tương tự như rắc rối với định giá ROI, cụ thể là cầu được ước lượng khi chưa biết giá, điều này có nghĩa là tác động của giá lên cầu sẽ bằng không. Rắc rối thứ hai nằm ở chỗ mức giá trung bình thường được tính với tổng chi phí đã phân bổ (còn gọi là chi phí gián tiếp), và như thế quá trình phân bổ các chi phí của doanh nghiệp sẽ quyết định mức giá. Thông thường cá nhân phụ trách quá trình phân bổ này lại là người ít nắm được thông tin về khách hàng nhất. Rắc rối thứ ba là một số người dường như tin rằng tỉ lệ phần trăm lãi chính là lợi nhuận được bảo đảm trên mỗi đơn vị sản phẩm. Nhưng đáng tiếc, điều này chỉ đúng khi doanh nghiệp bán chính xác số đơn vị hàng hóa được giả định khi mức giá được lập ra. Nếu số đơn vị bán được ít hơn số đơn vị giả định, lợi nhuận trên từng đơn vị sản phẩm có thể thấp hơn lợi nhuận sinh lãi và rất dễ âm. Tất nhiên nếu số đơn vị bán ra cao hơn giả định, lợi nhuận thu được cũng sẽ cao hơn lợi nhuận sinh lãi. Như vậy, cái khó ở phương pháp này lại không nằm ở chỗ nắm được sự kiện nào sẽ xảy ra.

GIÁ CẢ VẬN HÀNH NHƯ THẾ NÀO

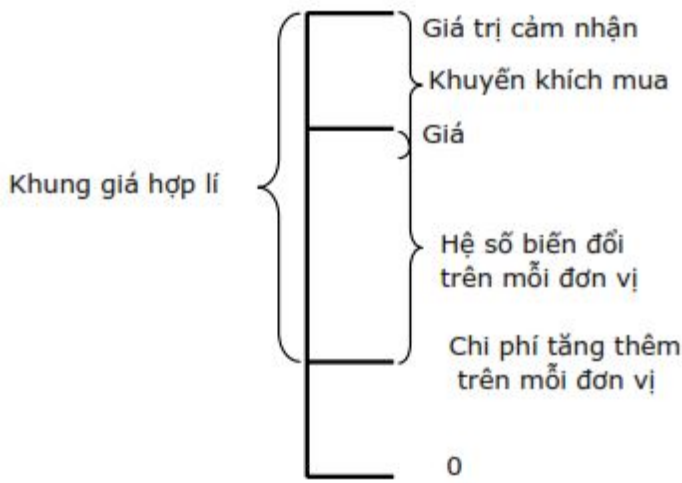
Mức giá trần chính là giá trị cảm nhận của khách hàng - số tiền cao nhất mà khách hàng mục tiêu sẽ trả cho sản phẩm dịch vụ. Mức giá sàn là chi phí tăng thêm trên mỗi đơn vị sản phẩm. Các mức giá nằm giữa khoảng hai giá trên sẽ là mức giá tiềm năng bạn có thể đưa ra (Xem bảng 24.1).

Mức giá bạn đưa ra phải xác định được hai đại lượng: hệ số biên trên đơn vị sản phẩm và động cơ mua của khách hàng. Hệ số biên biến đổi trên đơn vị là mức chênh lệch giữa giá và chi phí sinh thêm trên mỗi đơn vị, hay nói cách khác nó là số lợi nhuận sinh thêm bạn thu được trên mỗi đơn vị sản phẩm, dịch vụ bán ra. Còn động cơ mua của khách hàng là mức chênh lệch giữa giá trị cảm nhận và mức giá bán. Động cơ càng lớn, khả năng khách hàng mua sản phẩm càng cao. Để biểu diễn sự vận hành của tất cả những yếu tố này, hãy xem xét hai chiến lược định giá khác nhau dưới đây: thâm nhập và hớt váng (Hình 24.2).

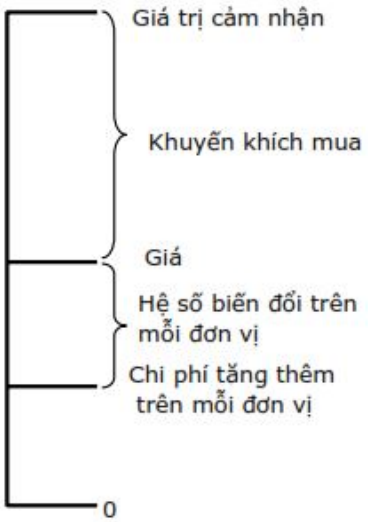
Trong *chiến lược thâm nhập*, bạn định giá thấp. Tuy chỉ cho thu được hệ số biên thấp nhưng phương pháp này lại tạo ra được động cơ mua rất cao cho khách hàng và cho phép doanh nghiệp nhanh chóng thâm nhập vào thị trường.

Trong *chiến lược hớt váng*, bạn định giá cao. Hệ số biên hiện tại của bạn cũng cao nhưng bạn lại chỉ chừa lại cho doanh nghiệp động cơ mua rất thấp do đó quá trình tăng doanh thu sẽ diễn ra chậm - chỉ đến từ những khách hàng sẵn lòng trả giá cao.

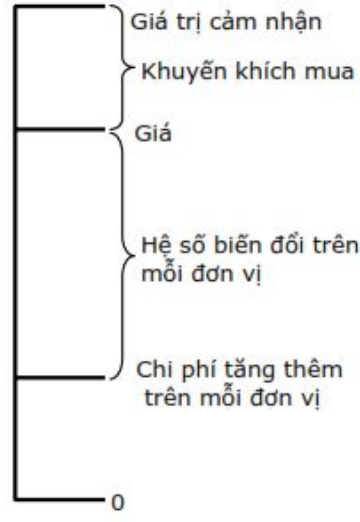
Hình 24.1. Những yếu tố quyết định giá



Hình 24.2. Các chiến lược định giá



Chiến lược thâm nhập: Số lượng lớn



Chiến lược hớt váng: Lợi nhuận giá

Nguồn: Don Sexton, "Định giá, giá trị cảm nhận, và quảng bá", *The Advertiser,* tháng Tư 2006, trang 56-58.

Định giá phải tạo ra được cân bằng giữa mức chênh giữa giá trị cảm nhận và chi phí trên mỗi đơn vị được giữ dưới dạng hệ số biên và mức bạn mang lại cho khách hàng dưới dạng động cơ mua.

ĐỊNH GIÁ GIÁ TRỊ/CHI PHÍ™

Định giá Giá trị/Chi phí™ là phương pháp định giá tối đa hóa lợi nhuận bằng việc quản lí mức cân bằng giữa hệ số biên đơn vị và động cơ mua của khách hàng. Tuy áp dụng phức tạp hơn các phương pháp định giá thường gặp nhưng phương pháp này lại không có điểm yếu. Định giá Giá trị™ hợp lí về mặt khái niệm và mang đến cho doanh nghiệp những kết quả tài chính cao hơn so với các phương pháp thông thường như định giá tính thêm chi phí.

Định giá Giá trị/Chi phí™ là phương pháp định giá tối đa hóa lợi nhuận bằng việc quản lí mức cân bằng giữa hệ số biên đơn vị và động cơ mua của khách hàng.

Phương pháp định giá Giá trị/Chi phí™ bao gồm 6 bước:

1. Ước lượng giá trị cảm nhận.

2. Quyết định chi phí sinh thêm trên mỗi đơn vị.

3. Đặt mục tiêu cho số dư đảm phí tổng.

4. Dự đoán những động thái có thể của đối thủ cạnh tranh.

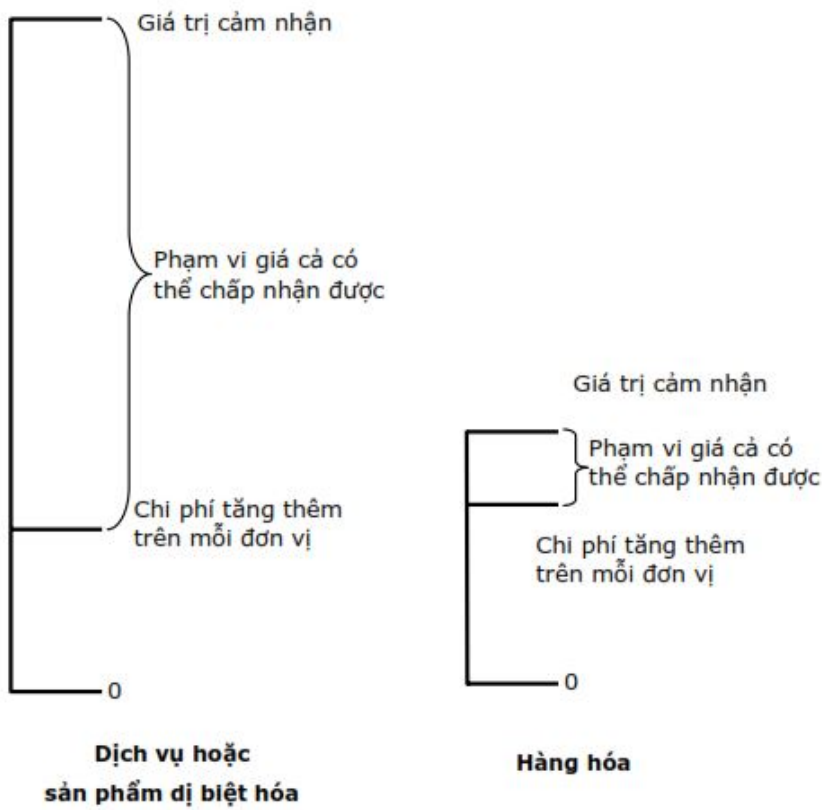
5. Triển khai chiến dịch thăm dò sản phẩm/thị trường, bao gồm cả giá thử nghiệm.

6. Đánh giá những kết quả tài chính của giá.

Ước lượng giá trị cảm nhận

Giá trị cảm nhận là mức giá trần và nên là điểm bắt đầu của quá trình định giá. Giá trị cảm nhận cần cao hơn mức chi phí cho mỗi đơn vị sản phẩm. Nếu không, sản phẩm hay dịch vụ của bạn sẽ chỉ được coi là hàng hóa đại trà, và bạn có rất ít lựa chọn liên quan đến mức giá cho sản phẩm dịch vụ (Hình 24.3).

Hình 24.3 Các - Dạng - Sản - Phẩm


Giá trị cảm nhận
Phạm vi giá cả có thể chấp nhận được
Chi phí tăng thêm trên mỗi đơn vị
0
Dịch vụ hoặc sản phẩm dị biệt hóa
Giá trị cảm nhận
Phạm vi giá cả có thể chấp nhận được
Chi phí tăng thêm trên mỗi đơn vị
0
Hàng hóa

Có rất nhiều phương pháp để ước lượng giá trị cảm nhận như giá trị sử dụng thực tế, phản hồi trực tiếp của khách hàng, và phản hồi gián tiếp của khách hàng đã được trình bày trong Chương 5. Nếu không thể sử dụng phương pháp nào ở Chương 5 do vấn đề ngân sách hay do thiếu thời gian, bạn sẽ vẫn thấy việc ước lượng giá trị cảm nhận rất hữu ích. Doanh nghiệp có thể ước lượng được giá trị cảm nhận mà không phải chịu nhiều tốn kém bằng cách thảo luận về giá trị này với một số khách hàng được tín nhiệm. Ngoài ra, doanh nghiệp còn kiểm tra được mức giá hiện tại trên thị trường của những sản phẩm, dịch vụ tương tự với sản phẩm của bạn - hoặc mức giá của những sản phẩm, dịch vụ kém hơn, hoặc tốt hơn sản phẩm do bạn cung cấp - sau đó đưa ra những dự đoán khách quan về giá trị cảm nhận. Những phương pháp tình thế này dù không cho ra được những kết quả thống kê chính xác như các phương pháp đã nói đến trong chương 5 nhưng vẫn cho phép bạn đưa các tính toán về giá trị cảm nhận vào quá trình định giá. Gợi ý cuối cùng: Khi còn nghi ngờ về giá trị cảm nhận hãy chọn một giá trị cao hơn. Hạ giá thành sẽ dễ dàng hơn nâng giá rất nhiều.

Xác định chi phí sinh thêm trên mỗi đơn vị

Chi phí sinh thêm trên mỗi đơn vị là mức giá sàn cho sản phẩm, dịch vụ. Bạn không thể định giá thấp hơn chi phí đơn vị dù thời gian áp dụng ngắn hay dài và mong đợi vẫn có thể kinh doanh. Thật đáng ngạc nhiên các giám đốc ở nhiều doanh nghiệp dường như không nắm được chi phí sinh thêm trên mỗi đơn vị sản phẩm, dịch vụ do mình cung cấp. Nếu có biết chi phí này, các doanh nghiệp dường như cũng không truyền thông hiệu quả tới giám đốc của mình. Tôi thường tiến hành các chương trình đo lường và quản lí hệ số ROI marketing với hàng trăm giám đốc đến từ nhiều đất nước khác nhau, và chỉ có rất ít người nói rằng họ biết chi phí sinh thêm trên mỗi sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp mình.

Nếu không nắm rõ chi phí sinh thêm trên đơn vị sản phẩm, dịch vụ, bạn có thể sử dụng chi phí trung bình trên đơn vị sản phẩm khi phát triển chiến lược định giá, nhưng hãy luôn nhớ rằng chi phí trung bình trên từng đơn vị sản phẩm sẽ cao hơn chi phí sinh thêm trên đơn vị sản phẩm và ở một số ngành công nghiệp như công nghiệp dịch vụ, mức chênh giữa chi phí trung bình và chi phí sinh thêm trên mỗi đơn vị sản phẩm đôi khi vô cùng lớn.

Thiết lập mục tiêu cho số dư đảm phí tổng

Các mục tiêu tài chính thường gặp là doanh số bán và hệ số biên trên mỗi đơn vị sản phẩm (doanh thu trên doanh số). Các mục tiêu doanh số thường dễ đạt được nhất với mức giá thấp còn các mục tiêu doanh thu trên doanh số có thể dễ dàng thực hiện được với mức giá cao. Trên thực tế, nếu sử dụng số dư đảm phí làm mục tiêu, bạn sẽ cần xem xét đến cả hai mục tiêu doanh số và hệ số biên:

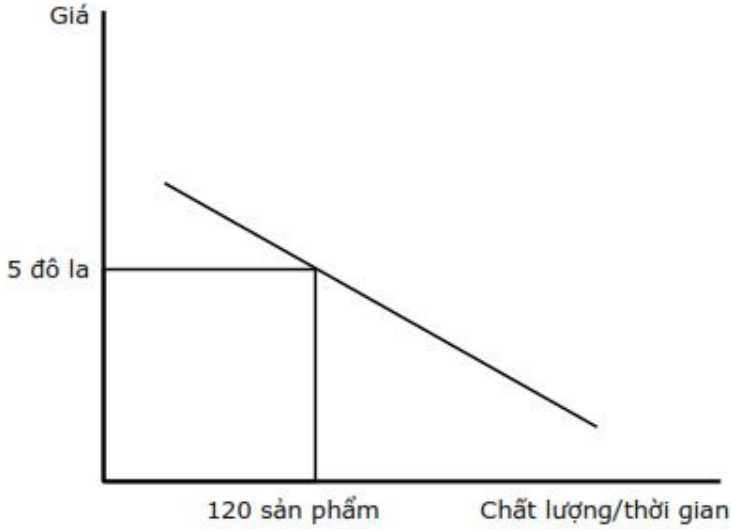
Số dư đảm phí = Doanh số X Hệ số biên biến đổi/đơn vị

Đường cầu thể hiện mối quan hệ giữa mức giá và đơn vị được bán ở mức giá đó (Bảng 24.4). Hầu hết các giám đốc không nắm được đường cầu cho sản phẩm, dịch của mình, cho nên bạn nên kéo dài đường cầu, sử dụng những mức giá khác nhau và với mỗi mức giá hãy dự đoán doanh số thu được. Điều này sẽ cho phép chúng ta dự đoán được số dư đảm phí từ mức giá. Trong bước này của quy trình định giá, ít nhất chúng ta cũng nên xác định thô số dư đảm phí mà doanh nghiệp kỳ vọng nhận được từ sản phẩm, dịch vụ.

Dự đoán các động thái có thể của đối thủ cạnh tranh

Rõ ràng, khi định giá bạn phải xem xét đến những hành động đối thủ cạnh tranh có khả năng thực hiện. Điều này không có nghĩa là bạn cần đưa ra giá ngang bằng với mức giá của đối thủ cạnh tranh mà có nghĩa là bạn nên đưa ra mức giá có xem xét đến những hành động mà bạn kỳ vọng đối thủ cạnh tranh sẽ thực hiện.

Hình 24.4. Đường Cầu



Nguồn: Arrow Guide - Định giá Giá trị/Chi phí™, Công ty trách nhiệm hữu hạn Arrow Group, New York 2004.

Rõ ràng, khi định giá bạn phải xem xét đến những hành động đối thủ cạnh tranh có khả năng thực hiện.

Nếu các đối thủ cạnh tranh đưa ra mức giá thấp, bạn phải cân nhắc đến khả năng xảy ra cuộc chiến giá cả và, nếu bạn không có kế hoạch định giá thấp, thì bạn phải xây dựng được chiến lược tập trung vào thị trường mục tiêu hoặc vào những khách hàng sẽ chấp nhận mức giá cao hay tập trung vào sản phẩm, dịch vụ mà thành viên của khách hàng mục tiêu sẵn lòng trả giá cao.

Xây dựng các chiến lược sản phẩm/thị trường mẫu, trong đó có mức giá thử nghiệm

Chiến lược sản phẩm/thị trường mẫu nên có tất cả các thành phần như của một chiến lược sản phẩm/thị trường bình thường: thị trường mục tiêu, định vị, các chương trình (như quảng cáo và phân phối).

Mức giá thử nghiệm là một phần của chiến lược thị trường/sản phẩm mẫu. Với chiến lược thị trường/sản phẩm mẫu, lúc này chúng ta sẽ dự đoán được doanh số bán. Nếu bạn vẫn còn nhớ, việc thiếu khả năng đưa ra được dự đoán doanh số bán hợp lý chính là điểm yếu lớn nhất của hai phương pháp định giá ROI mục tiêu và định giá cộng thêm chi phí.

Đánh giá các kết quả tài chính của giá cả

Khi đã dự đoán được doanh số bán, bạn có thể đánh giá tác động tài chính của mức giá thử nghiệm. (Xem Chương 26 để tìm hiểu kỹ hơn về các phép phân tích tài chính và chương 28 về dự đoán). Mức giá của sản phẩm phải qua bốn bài kiểm tra sau:

1. Giá có cao hơn chi phí biến đổi cho từng đơn vị sản phẩm không? Nếu không chúng ta sẽ mất tiền trên mỗi đơn vị bán ra!

2. Số dư đảm phí ước tính có lớn hơn chi phí cố định trực tiếp không? Chi phí cố định trực tiếp là những chi phí sẽ không còn nếu sản phẩm hoặc dịch vụ không được sản xuất. Nếu số dư đảm phí của sản phẩm hoặc dịch vụ không vượt qua chi phí cố định trực tiếp thì lúc này công việc kinh doanh sẽ nằm dưới mức đóng cửa

3. Số dư đảm phí có lớn hơn chi phí cố định trực tiếp và chi phí cố định gián tiếp không? Chi phí cố định gián tiếp còn được gọi là phí tổn quản lí. Thông thường đây là những chi phí chung cho doanh nghiệp và được phân bổ theo sản phẩm, dịch vụ cụ thể. Nếu số dư đảm phí của sản phẩm, dịch vụ không đủ để chi trả cho tất cả các chi phí cố định. Khi đó, công việc kinh doanh của doanh nghiệp sẽ nằm dưới mức hòa vốn.

4. Số dư đảm phí có lớn hơn chi phí cố định trực tiếp và gián tiếp cộng thêm lợi nhuận mục tiêu không? Lợi nhuận mục tiêu là những gì mà bạn muốn thu được từ việc bán sản phẩm và dịch vụ của mình. Nếu số dư đảm phí của sản phẩm hoặc dịch vụ không cung cấp đủ lợi nhuận sau khi tất cả các khoản chi phí đã được khấu trừ thì bạn không nên liều lĩnh sử dụng mức giá này.

XÁC ĐỊNH MỨC GIÁ - VÍ DỤ VỀ XÀ PHÒNG

Giả sử bạn đang bán xà phòng cho đối tượng phụ nữ từ 35 đến 50 tuổi dựa trên khả năng làm sạch và mềm da của nó. Lúc này bạn cần định giá cho sản phẩm xà phòng của mình.

Đầu tiên bạn phải biết đôi chút về giá trị được cảm nhận qua bánh xà phòng. Bạn có thể bắt đầu bằng việc kiểm tra những sản phẩm mà bạn cho rằng gần giống với xà phòng của mình. Bạn sẽ thấy rằng mức giá của những bánh xà phòng loại tốt rất thích hợp với mức giá định đưa ra do mức giá của sản phẩm xà phòng có chất lượng kém thấp hơn giá trị cảm nhận của chúng. Nếu bạn cho rằng xà phòng của bạn tốt hơn so với các loại xà phòng khác trên thị trường thì bạn sẽ muốn cộng thêm một khoản tiền vào giá để đánh giá giá trị được cảm nhận đối với xà phòng của bạn. Nếu bạn

có ngân sách và thời gian, bạn cũng nên tiến hành việc nghiên cứu thị trường để cân nhắc giá trị cảm nhận như đã thảo luận ở Chương 5.

Khi đã biết mức trần cho sản phẩm của mình, bạn cũng cần biết giá sàn của nó. Bạn nên nắm được chi phí sinh thêm trên mỗi một bánh xà phòng. Chi phí này sẽ bao gồm chi phí cho nguyên vật liệu và lao động. Mục tiêu số dư đảm phí là khoản tiền bạn hy vọng sẽ thu được từ đợt mua bán này. Số dư này cần phải đủ để chi trả cho tất cả các chi phí của bạn và còn lại đủ lợi nhuận do đó, đây sẽ là công việc kinh doanh hấp dẫn nhất vào thời điểm lúc đó.

Để dự đoán hành động của các đối thủ của mình, bạn bắt đầu bằng việc lên danh sách những nhãn hiệu xà phòng mà bạn cho rằng gần nhất với mình trong tâm trí của khách hàng mục tiêu. Bạn sẽ quyết định xem ai trong số họ là những đối thủ cạnh tranh đáng gờm nhất. Sau đó bạn dự đoán những hành động mà bạn cho rằng họ sẽ thực hiện trong tương lai, đặc biệt là khi họ thấy bạn gia nhập vào thị trường. Họ có thể sẽ phớt lờ bạn hoặc tổ chức những chiến dịch khuyến mại đặc biệt để gây khó khăn khi bạn tham gia vào thị trường. Bạn phải cân nhắc kĩ xem hành động của họ thay đổi tới định giá của bạn như thế nào.

Bây giờ bạn đã sẵn sàng tổng hợp tất cả trong một chiến lược thị trường/sản phẩm mẫu trong đó có mức giá thử nghiệm. Chiến lược này không cần chi tiết như bản kế hoạch marketing chính thức. Tuy nhiên, bạn thực sự cần nghĩ đến việc bạn có thể chi dùng bao nhiêu vào các chiến lược truyền thông hỗ trợ cho mức giá của mình - ở đây có hai lý do. Bạn cũng cần phải quyết định sẽ đầu tư bao nhiêu để đảm bảo khách hàng mục tiêu sẽ đánnh giá cao sản phẩm, dịch vụ của bạn cũng như cần phải biết chi phí cho các chiến lược truyền thông phải được số dư đảm phí chi trả hết. Dựa vào chiến lược marketing mẫu, bạn dự đoán doanh số bán của sản phẩm. Bạn có thể cũng cần xem xét ba dự đoán doanh số: bi quan, lạc quan, và có khả năng xảy ra cao nhất. Sau đó, hãy thực hiện bốn bài kiểm tra tài chính để xem liệu mức giá thử nghiệm có hợp lý hay không. Nếu không, hãy lặp lại quá trình trên.

TỔNG HỢP CHIẾN LƯỢC GIÁ

Khi điều kiện cạnh tranh thay đổi, bạn sẽ cần thay đổi chiến lược giá của mình. Ví dụ, sau một thời gian, các khách hàng sẽ trở nên khôn ngoan hơn và các đối thủ cạnh tranh của bạn cũng trở nên năng động hơn. Bảng tính trong hình 24.5 dưới đây sẽ cho phép bạn đưa ra những ước tính liên quan đến giá trị cảm nhận, chi phí

sinh thêm trên một đơn vị sản phẩm và hoạt động của các đối thủ cũng thay đổi theo thời gian. Bạn cũng cần chú ý đến năng lực sản xuất theo thời gian của mình vì điều này sẽ giới hạn việc tiêu thụ của bạn ở những mức giá thấp hơn. Bằng cách đánh giá những nhân tố ảnh hưởng đến giá, bạn có thể điều chỉnh mục tiêu của mình theo thời gian và xem xét liệu bạn có muốn thay đổi những mục tiêu của mình. Ngược lại, những nhân tố này cũng sẽ cung cấp nền tảng giúp bạn định ra được mức giá chung theo thời gian.

Bảng 24.5. Chiến Lược Giá Thị trường mục tiêu

	Giai đoạn			
	1	2	3	4
Chiến lược định giá				
Mục tiêu				
Giá trị cảm nhận				
Chi phí sinh thêm trên mỗi đơn vị sản phẩm				
Các đối thủ cạnh tranh				
Năng lực				

KẾT LUẬN

Bạn định giá để được trả công vì những giá trị mà bạn đã mang lại cho khách hàng của mình. Có vẻ như việc định giá bắt đầu từ giá trị được cảm nhận. Nhưng vai trò của chi phí trong việc định giá là để bác bỏ những giá mà không cho phép bạn tính đến các khoản chi phí và tạo ra lợi nhuận mà bạn mong muốn. Chỉ có chi phí thôi thì cũng chưa thể tạo thành giá. Giá trị được cảm nhận và chi phí phải được xem xét đồng thời khi đặt mức giá.

25

Marketing du kích

Có thể bạn không có khoản ngân sách khổng lồ chi cho marketing như Toyota, Procter & Gambler hay Nokia. Thực ra, khi xem xét tất cả các công ty trên thế giới, cũng chỉ rất ít các doanh nghiệp sẵn có những nguồn lực lớn như thế. Marketing du kích giúp bạn thực hiện marketing mà không cần đến những khoản ngân sách lớn.

Khi không có khoản ngân sách lớn, liệu các nguyên tắc marketing có còn mang lại hiệu quả? Tất nhiên, những nguyên tắc này vẫn giữ nguyên tác dụng vốn có. Thậm chí chúng còn phát huy tác dụng hơn nữa, bởi vì những doanh nghiệp có quy mô nhỏ với nguồn lực hạn chế không đủ khả năng tài chính để lãng phí nguồn lực mà không có chiến lược nào. Tất nhiên, họ cũng không đủ khả năng tài chính để phạm những sai lầm ngớ ngẩn. Các nguyên tắc marketing vẫn rất hữu ích - khi áp dụng, bạn chỉ cần sáng tạo hơn và có lẽ là nên cẩn thận hơn khi áp dụng vào thực tiễn.

Khi không có khoản ngân sách lớn, liệu các nguyên tắc marketing có còn mang lại hiệu quả? Tất nhiên những nguyên tắc này vẫn giữ nguyên tác dụng vốn có của nó.

Có nhiều doanh nghiệp nhỏ không đạt được thành công bởi họ không hiểu được sức mạnh của những nguyên tắc cơ bản của một chiến lược marketing: tập trung vào thị trường và định vị sản phẩm, dịch vụ vượt trội hơn so với sản phẩm, dịch vụ của đối thủ cạnh tranh.

Tập trung trong chiến lược marketing du kích

Chiến lược marketing du kích phải tập trung được các nỗ lực của

doanh nghiệp vào một thị trường mục tiêu cụ thể. Khi không có thị trường mục tiêu được xác định rõ ràng, các doanh nghiệp nhỏ thường không tập trung được nỗ lực vào những thị trường cụ thể. Cuối cùng, các doanh nghiệp đó phải dàn trải nguồn lực của mình. Nếu không tập trung vào khách hàng mục tiêu và tạo lòng trung thành ở họ, các doanh nghiệp chỉ thỉnh thoảng mới bán được hàng cho khách hàng, do khách hàng biết quá ít về doanh nghiệp và họ không tìm thấy lý do xác đáng nào để quay trở lại mua nữa.

Phối hợp trong chiến lược marketing du kích

Chiến lược marketing du kích phải phối hợp được tất cả các nỗ lực của doanh nghiệp để hỗ trợ cho việc định vị sản phẩm, dịch vụ. Khi không định vị rõ ràng, bạn sẽ rất khó khăn trong giao tiếp với khách hàng cũng như trong xây dựng định vị thương hiệu. Bạn tạo ra sức hấp dẫn cho sản phẩm, dịch vụ bằng cách nói cho khách hàng biết tất cả những điều tốt đẹp mà sản phẩm, dịch vụ mang đến cho họ. Kết quả là, khách hàng sẽ chỉ nhớ được những đặc điểm có ý nghĩa với họ, tức là nhớ được rất ít về những điều tốt đẹp mà sản phẩm hay dịch vụ của bạn mang lại.

Truyền thông trong chiến lược marketing du kích

Marketing du kích bắt đầu bằng một câu phát biểu rõ ràng về thị trường mục tiêu và định vị sản phẩm, dịch vụ. Các nhân viên trong doanh nghiệp của bạn phải hiểu rõ thị trường mục tiêu để những hành động của họ hỗ trợ cho chiến lược. Để tập trung và phối hợp, chiến lược marketing phải được truyền đạt tới tất cả những thành viên tham gia vào chiến lược marketing của doanh nghiệp. Chiến lược marketing du kích được truyền thông theo phương pháp rất đơn giản - chỉ bằng một trang chứa câu trả lời cho tất cả những câu hỏi được nêu ra trong Bảng 25.1.

Marketing du kích bắt đầu bằng một câu phát biểu rõ ràng về thị trường mục tiêu và định vị sản phẩm, dịch vụ.

Bảng 25.1. Tóm tắt chiến lược marketing du kích

Chúng ta muốn có đối tượng khách hàng nào? (Thị trường mục tiêu)	Những người trong độ tuổi từ 30 trở lên thích đọc các cuốn tiểu thuyết hoặc những câu chuyện người thật việc thật có ý nghĩa.
Đâu là đối tượng chúng ta cần truyền thông đến nhiều nhất? (Thành viên của đơn vị ra quyết định mục tiêu)	Người đọc riêng lẻ

Chúng ta muốn đánh bại đối thủ cạnh tranh nào? (Đối thủ cạnh tranh mục tiêu)	Đại lý của các chuỗi cửa hàng sách lớn
Tại sao khách hàng nên mua sách của chúng ta? (Ưu thế và lợi ích)	Sự chú ý và những lời khuyên dành riêng cho từng khách hàng
Tại sao chúng ta giành được phần thắng? (Lợi thế cạnh tranh)	Sự quan tâm trực tiếp, dành riêng cho cho từng khách hàng

Chiến lược marketing du kích - Ví dụ về cửa hàng sách

Giả sử bạn đang điều hành một cửa hàng sách nhỏ trên khu phố chính của thị trấn.

Bạn có niềm say mê lâu dài và vĩnh cửu với những cuốn sách và bạn muốn chia sẻ niềm đam mê với khách hàng. Đối tượng khách hàng mục tiêu của bạn là những người có quan điểm tương tự như thế về những cuốn sách cũng như việc đọc sách. Bạn cố gắng tập trung truyền thông tới từng đối tượng độc giả riêng lẻ.

Đối thủ cạnh tranh là những cửa hàng lớn, thuộc chuỗi cửa hàng sách trên khắp cả nước. Bạn cảm thấy mình tách biệt cửa hàng mình khỏi những cửa hàng sách đối thủ kia nhờ vào những hiểu biết riêng liên quan đến khách hàng, cũng như khả năng đưa ra lời khuyên về những cuốn sách mà bạn tin là họ quan tâm, yêu thích. Đối với những cửa hàng lớn, mức độ quan tâm riêng, trực tiếp đến khách hàng như thế là điều rất khó thực hiện.

THỊ TRƯỜNG MỤC TIÊU DU KÍCH

Thị trường mục tiêu bao gồm những nhóm khách hàng bạn mong muốn có quan hệ giao dịch. Nếu lý tưởng, bạn cần mô tả họ theo các yếu tố nhân khẩu học, hoặc theo một cơ sở nào đó cho phép bạn tìm được họ, tiếp xúc với họ và thuyết phục họ thực hiện giao dịch với cửa hàng của bạn.

Ví dụ, một nhà hàng gia đình tập trung các nỗ lực vào gia đình. Điều này nghe có vẻ hợp lý và không có gì phức tạp. Mục tiêu là các gia đình tác động đến thực đơn, bếp trưởng, nhân viên phục vụ, phong cách trang trí của nhà hàng, và đó mới chỉ là bước đầu. Mục tiêu gia đình cũng hướng dẫn bạn cách định giá, nơi quảng cáo và liệu rằng bạn có nên tài trợ cho đội bóng thanh niên hay không.

ĐỊNH VỊ DU KÍCH

Định vị là khâu tối quan trọng trong marketing. Định vị là cách bạn tạo cho mình sự khác biệt so với các đối thủ cạnh tranh. Trong ví dụ trên, nó là cách tạo cho nhà hàng gia đình sự khác biệt so với những nhà hàng gia đình khác trong vùng. Sự khác biệt nằm ở thực đơn nhà hàng, nằm ở các bức tường của nhà hàng và ở cả cách các nhân viên phục vụ cất lên bài "Happy birthday". Một nhà hàng gia đình trong vùng khiến mình trở nên nổi bật khi phục vụ những món đồ uống hoa quả nhiều màu sắc đặc biệt dành riêng cho các em nhỏ, trong khi cửa hàng khác lại có ngũ cốc sô-cô-la làm món khai vị trong thực đơn dành cho các em nhỏ.

Một điều cần chú ý là bạn phải có khả năng bảo vệ định vị của mình. Định vị đó phải rất khó để cho nhà hàng khác bắt chước. Có thể đồ uống của bạn được làm theo một công thức bí mật, hay nhân viên phục vụ của bạn sẽ hát một bài "Happy birthday" theo phiên bản thật đặc biệt.

Định vị cũng bao gồm việc xác định cụ thể các đối thủ cạnh tranh. Nếu sở hữu một doanh nghiệp nhỏ, bạn đừng đối đầu trực tiếp với các đối thủ lớn. Thay vào đó, hãy cố gắng tìm ra những điều mà doanh nghiệp của bạn làm tốt hơn các đối thủ. Nói chung, các doanh nghiệp lớn thường dùng vũ khí "chi phí cố định" bởi họ phải trải những chi phí này trên số lượng khách hàng lớn hơn. Ví dụ, một nhà hàng thuộc chuỗi nhà hàng áp dụng chương trình khuyến mại tặng một chuyến du lịch vòng quanh thế giới. Trong khi đó, các doanh nghiệp nhỏ lại thường sử dụng hiệu quả vũ khí "chi phí biến đổi" chẳng hạn như dịch vụ riêng biệt hóa - thay đổi các món ăn, đáp ứng nhu cầu của những "thượng đế tí hon" khó tính.

Nếu có thể, bạn hãy thay đổi định vị marketing du kích sang mức độ đáp ứng nhu cầu của từng cá nhân riêng biệt. Trong nhiều năm, McDonald's và Burger King đã định vị sản phẩm, dịch vụ dành cho các em nhỏ, trong khi đó hãng Wendy lại định vị dịch vụ dành cho người lớn. Những lựa chọn khác nhau này tác động đến thực đơn, chương trình khuyến mại, cũng như quảng cáo, và khiến cho chiến lược của họ trở nên chính xác hơn, hiệu quả hơn.

XÂY DỰNG THƯƠNG HIỆU DU KÍCH

Đâu là bí quyết trong xây dựng một thương hiệu mạnh? Đó chính là sự nhất quán - theo thời gian và trong tất cả công việc bạn thực hiện. Câu trả lời này đúng cho cả doanh nghiệp lớn lẫn doanh nghiệp nhỏ.

Khi quyết định được định vị sản phẩm, dịch vụ, bạn sẽ xác định được định vị nhãn hiệu của doanh nghiệp mình - sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp bạn được khách hàng biết đến vì điều gì? Điều này nên là điều khách hàng mục tiêu mong muốn có - là một lợi ích, hoặc một nhu cầu - và là điều bạn thực hiện tốt. Rồi sau đó, tất cả những tiếp xúc bạn thực hiện với khách hàng mục tiêu cần phải nhắc lại định vị nhãn hiệu đó. Tên, logo, và khẩu hiệu - tất cả những yếu tố này cần phải củng cố cho định vị nhãn hiệu bạn đã lựa chọn.

Gợi ý:

• Chọn một cái tên truyền đạt được những gì bạn mang đến cho khách hàng. Tên của bạn không nhất thiết phải lạ nhưng nên đặc biệt. Chẳng hạn, thay vì cái tên Dr. J. J. Jones, nha sĩ cho các em nhỏ có thể được biết đến bằng những cái tên như "Nha sĩ không đau" (The Paintless Dentist) hay "Nha sĩ của nụ cười" (The Smile Dentist).

• Xây dựng khẩu hiệu "Where teeth are happy" (Nơi những chiếc răng được hạnh phúc).

• Chỉ viết một kiểu chữ trong tất cả các phương tiện truyền thông.

• Chọn màu sắc được dùng chung trên tất cả các phương tiện truyền thông

• Thiết kế logo. Logo không cần lạ mà cần phải dễ nhận ra (giống như một cái răng hoặc một nụ cười).

DỊCH VỤ DU KÍCH

Mức độ hài lòng của khách hàng đa phần phụ thuộc vào sự tương tác giữa họ với nhân viên của bạn.

Gợi ý:

Đảm bảo rằng những nhân viên tiếp xúc với khách hàng là những người có thái độ lịch sự, nhã nhặn và thân thiện - là những người được đào tạo bài bản và đặc biệt luôn chú ý lắng nghe những vấn đề của khách hàng.

Giữ khu làm việc của bạn sạch sẽ và gọn gàng - các nhân viên cũng cần gọn gàng và sạch sẽ.

Phải cởi mở trong công việc khi khách hàng sẵn sàng thực hiện quan hệ giao dịch với bạn.

Đưa thêm những chi tiết nhỏ mà khách hàng đánh giá cao và ghi nhớ - như có bánh quy và bánh rán ở khu vực chờ hay cà phê thơm ngon có cả loại đã lọc hết cafein.

TRUYỀN THÔNG DU KÍCH

Truyền thông trong marketing du kích cần phải xác định chính xác mục tiêu. Nếu không, doanh nghiệp sẽ lãng phí ngân sách cho những đối tượng không liên quan gì đến khách hàng mục tiêu. Truyền thông du kích không lấn át bằng số lượng - doanh nghiệp đạt được những mục tiêu đề ra là qua quá trình chọn lọc.

Truyền thông du kích cũng phát biểu rõ ràng định vị của doanh nghiệp - những lợi ích chủ yếu của sản phẩm dịch vụ - và cách liên lạc với doanh nghiệp. Bạn hãy tìm những nơi mà khách hàng có thể nhận thông tin - bảng tin, đài phát thanh, bưu phẩm, hay bất kỳ nơi đâu khác. Sau đó, cố gắng sử dụng tất cả các kênh truyền thông này.

QUẢNG CÁO DU KÍCH

Bạn hãy luôn ghi nhớ rằng, có rất nhiều cách khác nhau để quảng cáo và rất nhiều trong số đó được định vị chính xác hơn các phương tiện truyền thông đại chúng.

Gợi ý:

• Biến những dấu hiệu thành công cụ phục vụ cho bạn - các dấu hiệu phải dễ nhìn, thể hiện rõ công việc bạn làm và chỉ ra được thông tin liên lạc của bạn. Ví dụ "Hệ thống ống nước đáng tin cậy -

không còn lo lắng về nước. Điện thoại (mã vùng) - số điện thoại của công ty".

• In các quảng cáo chỉ gói gọn trong một trang giấy để làm thư, giấy báo, biển hàng, poster quảng cáo nhỏ, phụ trương quảng cáo và tờ rơi.

• Dán thông báo tại các bảng tin của địa phương.

• Danh thiếp cũng là một bảng quảng cáo nhỏ - vì thế danh thiếp trông phải đẹp - có nhiều màu sắc, hoặc hình ảnh đẹp. Những tấm danh thiếp này làm được nhiều hơn việc chỉ đơn thuần cung cấp tên và thông tin liên lạc của doanh nghiệp. Chúng đưa ra cho khách hàng lý do nên mua sản phẩm, dịch vụ bạn và cũng chỉ ra đường dẫn đến doanh nghiệp của bạn. Nếu cần thiết, bạn nên sử dụng cả hai mặt của tấm danh thiếp.

• Đồ dùng trong văn phòng cũng cần được thiết kế đẹp, có cả hình logo và dòng khẩu hiệu trên đó, và cần phải truyền đạt được điều bạn có thể làm để đáp ứng mong muốn của khách hàng.

• Sử dụng các phương tiện truyền thông khác lạ. Cân nhắc việc sử dụng các banner, biển quảng cáo trên vỉa hè, đèn pha rọi, skywriting (cách quảng cáo trên bầu trời sử dụng vệt khói máy bay để viết chữ), bóng bay hoặc các khinh khí cầu nhỏ có cột dây.

• Gửi tới khách hàng thông báo riêng vào ngày nghỉ, ngày sinh nhật, hoặc lễ kỷ niệm của họ, hoặc vào những dịp khác (như khi họ cần đi khám sức khỏe, hay khi lò sưởi của họ cần làm sạch). Gửi cho họ thư cảm ơn vì họ đã sử dụng dịch vụ và sản phẩm của bạn.

• Thường xuyên giữ liên lạc với khách hàng bằng các thư thông báo. Những thư này trông phải giống với tất cả các phương tiện truyền thông khác của doanh nghiệp và chứa những thông tin có giá trị. Ví dụ, một cửa hàng bán các dụng cụ và nội thất đưa ra những lời khuyên giúp khách hàng tự làm ở nhà, còn một cửa hàng sách cung cấp những bản đọc trước cho những cuốn sách mới ra.

• Gửi video. Rất nhiều ngành kinh doanh dịch vụ, chẳng hạn như khu kinh doanh trại hè và các ban nhạc thường gửi những video về dịch vụ của mình cho khách hàng cảm nhận về những gì họ mang đến.

• Sử dụng quảng cáo trang vàng - bạn phải tìm hiểu xem quảng cáo của các đối thủ cạnh tranh trông như thế nào, sau đó quyết

định quy mô quảng cáo của bạn và sử dụng màu hoặc các bức ảnh để làm cho quảng cáo nổi bật hơn. Trong quảng cáo, hãy cố gắng đưa lượng thông tin nhiều nhất, trong đó phải có thông tin tại sao khách hàng nên mua sản phẩm của doanh nghiệp cũng như cách thức liên lạc, hoặc tìm ra doanh nghiệp.

• Nếu muốn sử dụng các phương tiện truyền thông đại chúng như quảng cáo qua báo chí và quảng cáo trên các phương tiện phát thanh truyền hình, hãy ghi nhớ rằng bạn mua một số quảng cáo loại này với mức giá tương đối rẻ thông qua cái được gọi là mục còn dư - các quảng cáo mà thời gian và địa điểm quảng cáo vẫn còn thừa và bạn có thể mua vào lúc cuối cùng trước khi báo chí được xuất bản, hay các chương trình phát thanh truyền hình lên sóng.

• Hãy đảm bảo rằng nếu tiến hành quảng cáo, bạn sẽ tiến hành vào những ngày mở cửa.

BÁN HÀNG DU KÍCH

Bán hàng cũng giống như cuộc chiến giáp la cà. Bạn cần phải cung cấp cho nhân viên bán hàng tất cả những trợ giúp họ cần.

Gợi ý:

• Huấn luyện nhân viên bán hàng giúp họ có được những kỹ năng bán hàng cơ bản cũng như sự am hiểu về sản phẩm, dịch vụ.

• Có các tờ thông báo, cuốn quảng cáo nhỏ, hoặc các tài liệu khác để nhân viên bán hàng phát cho khách hàng - đảm bảo rằng trong đó phải có chứa thông tin liên lạc với doanh nghiệp và các đơn đặt hàng bản trắng.

• Thông báo cho nhân viên bán hàng biết những sản phẩm, dịch vụ mà bạn muốn họ tập trung vào, bởi vì những sản phẩm này sẽ sinh lợi cao hơn, hoặc bởi vì lý do mang tính chiến lược nào khác.

• Sử dụng hệ thống thưởng theo hoa hồng đối với những nhân viên bán hàng nỗ lực nhất.

XÚC TIẾN BÁN HÀNG DU KÍCH

Tất cả các chương trình xúc tiến bán hàng hay khuyến mại đều cần phải theo một chủ đề nào đó, giúp mở rộng định vị nhãn hiệu.

Gợi ý:

• Sử dụng các cuộc thi. Bạn có thể tạo mối quan hệ với các doanh nghiệp khác trong vùng và trao đổi sản phẩm, dịch vụ dùng làm giải thưởng. Một người bán kính thể tặng gọng kính, gara sửa chữa ô tô thay dầu miễn phí, còn một hiệu sách tặng cuốn tiểu thuyết trinh thám mới ra.

• Tổ chức các cuộc thi trong đó người thắng cuộc sẽ nói những điều tốt đẹp về doanh nghiệp của bạn, như: "Lý do tôi thích là …". Bạn cũng có thể sử dụng những bằng chứng này trong các quảng cáo của doanh nghiệp (nếu được cho phép) và nếu làm như vậy, bạn hãy cung cấp tên của những người đưa ra bằng chứng, bởi vì đối với nhiều người, việc làm này khiến các bằng chứng hiệu quả hơn. Bạn hãy cố gắng tổ chức các cuộc thi để mọi người đến cửa hàng bạn sẽ bước vào và cung cấp thông tin liên lạc của họ. Bạn cần phải có một số người thắng cuộc. Bạn hãy nhớ rằng, những người thắng cuộc là những người có xu hướng trở thành khách hàng thường xuyên.

• Phát tặng những món quà có mức giá không cao, khiến khách hàng và khách hàng tiềm năng nhớ đến sản phẩm, dịch vụ của bạn. Những món đồ này có thể là áo phông, mũ lưỡi trai, hay cái chặn giấy nhưng bạn cũng phải thể hiện sự sáng tạo hơn nữa trong những món đồ tặng. Một bác sĩ trị liệu tặng bóng cao su luyện bóp, giúp khách hàng "giảm stress". Các nhân viên bán hàng của hãng Lexus ở Đức lại tặng cho khách hàng những món quà đầy ngạc nhiên như chai rượu, hay những chiếc đồng hồ trang nhã.

• Xây dựng các nhóm khách hàng. Hãng Shisheido mở một câu lạc bộ ở Nhật dành cho hàng triệu khách hàng của mình. Những khách hàng này nhận được các tạp chí khách hàng và nhiều kiểu chào hàng khác nhau. Còn hãng Huggies gửi thư riêng và tạp chí về chăm sóc trẻ em tới phụ nữ đang mang thai. Ở Pháp, hãng Nestlé cung cấp cho các bậc phụ huynh dịch vụ tiếp xúc với các chuyên gia dinh dưỡng chuyên về chăm sóc sức khỏe trẻ em liên tục trong 24 giờ. Bạn cũng xây dựng được mối quan hệ tương tự như vậy với các khách hàng của mình. Một cửa hàng bán quần áo trẻ em địa phương sẽ dùng danh sách những địa chỉ khách hàng và khách hàng tiềm năng nhận thư thường xuyên để hỗ trợ cho nhóm quan tâm đến các vấn đề khi làm cha làm mẹ.

QUAN HỆ CÔNG CHÚNG DU KÍCH

Quan hệ công chúng là phần tinh hoa trong các phương pháp truyền thông du kích - chi phí thấp, hiệu quả cao.

Gợi ý:

• Xây dựng mối quan hệ giao tiếp với các phóng viên báo và trạm phát thanh địa phương để họ xem xét đưa những ý tưởng của bạn vào mục mới.

• Viết những bản thông cáo báo chí ngắn gọn, giàu nội dung và gửi trực tiếp cho các phóng viên trước khi hết hạn. Gửi kèm ảnh nếu được phép.

• In lại các bài báo được viết về doanh nghiệp và dùng chúng làm thư báo, hoặc thông báo tới khách hàng.

• Hãy là một phần của cộng đồng. Tham gia cuộc triển lãm tác phẩm của các nghệ sĩ trong vùng. Tham gia tổ chức các buổi đấu giá của các tổ chức phi lợi nhuận địa phương.

• Tham gia các hiệp hội trong vùng - nhưng đừng làm ra vẻ bạn tham gia chỉ vì muốn có các mối quan hệ làm ăn.

• Tổ chức nói chuyện, thuyết trình cho các hiệp hội trong vùng.

MARKETING QUA INTERNET THEO KIỂU DU KÍCH

Bạn hãy nhớ rằng tất cả các phương tiện truyền thông với khách hàng nên xuất hiện dưới cùng một dạng thức và đem lại những cảm giác giống nhau, trong đó có sử dụng đến thông điệp trên trang web và email của doanh nghiệp. Khi chỉ có một khoản ngân sách nhỏ, yếu tố đặc biệt quan trọng là tất cả các phương tiện truyền thông này phải củng cố lẫn nhau.

Gợi ý:

• Xây dựng trang web sẽ truyền đạt được định vị của doanh nghiệp và có thông tin liên lạc với doanh nghiệp, việc sử dụng dịch vụ email trên trang web phải đơn giản, và không gây trở ngại gì.

• Tặng các phiếu tặng thưởng (với số lượng hạn chế) và các phương thức chào mời khác trên trang web.

• Gửi các thư thông báo tới khách hàng và khách hàng triển vọng.

• Sử dụng các chat room.

• Tạo blog - trang web cá nhân.

• Liệt kê các thư mục miễn phí.

• Quản lí việc sắp xếp công cụ tìm kiếm.

ĐỊNH GIÁ DU KÍCH

Các doanh nghiệp nhỏ thường có khả năng linh hoạt cao hơn các doanh nghiệp lớn. Họ có thể dễ dàng biến đổi sản phẩm dịch vụ để đáp ứng nhu cầu khách hàng, trong đó có giá cả. Nhưng như vậy, không có nghĩa là các doanh nghiệp nhỏ nhất thiết phải cạnh tranh về giá cả với các doanh nghiệp có quy mô lớn hơn. Trong cuộc chiến giá cả giữa hai nhóm doanh nghiệp trên, rất khó để đoán được ai là người chiến thắng. Tuy nhiên, có một sự thật là các doanh nghiệp sẽ phải chi trả nhiều hơn để giữ được mức chiết khấu giá như cũ bởi vì họ sẽ phải giảm giá cho tất cả các khách hàng. Giảm giá cho hàng nghìn khách hàng sẽ tạo ra thêm một khoản chi mới khá lớn cho doanh nghiệp. Trong khi đó, các doanh nghiệp nhỏ điều chỉnh được mức giá bởi vì họ điều chỉnh khoản giảm giá này theo từng đối tượng khách hàng khác nhau.

Gợi ý:

• Nắm được mức giá của đối thủ cạnh tranh: Bạn không nên đưa ra giá giống mức giá của các đối thủ cạnh tranh. Bạn muốn khách hàng và khách hàng triển vọng của mình nghĩ tới cả giá trị và mức giá của hàng hóa chứ không chỉ tập trung vào mức giá.

• Dùng các phiếu tặng thưởng: Thông thường các phiếu tặng thưởng này giúp tăng sự sử dụng thử nghiệm của khách hàng, cũng như tăng số lượng hàng hóa bán được. Ví dụ: các nhà hàng thường có chương trình hai bữa tặng một, còn các câu lạc bộ sức khỏe thường tặng khóa học đầu tiên miễn phí. Chú ý: Các phiếu tặng thưởng nên có dạng răng cưa để dễ dàng cắt ra khỏi trang giấy. Thông tin liên lạc của doanh nghiệp cũng nên được ghi trên phiếu và trên trang để phần còn lại sau khi dứt phiếu ra vẫn có giá trị làm quảng cáo.

• Sử dụng phiếu đổi quà: Các phiếu đổi quà cũng giúp làm tăng sự sử dụng thử sản phẩm và số lượng hàng hóa bán được.

• Tập trung vào định giá: nếu thực hiện được, nên giảm giá cho các khách hàng mua hàng với số lượng lớn.

• Lưu ý bạn không nên sử dụng giá thấp để chào hàng cho các sản phẩm và dịch vụ kém chất lượng.

Những doanh nghiệp áp dụng hình thức marketing này thường rất thân thiện, gần gũi với khách hàng. Do đó, hãy nói chuyện với khách hàng và tìm hiểu xem mối quan tâm cũng như nhu cầu của họ.

Gợi ý:

• Thu thập thông tin liên lạc với khách hàng và khách hàng triển vọng ở bất cứ nơi đâu và vào bất cứ khi nào có thể. Chẳng hạn, hãy đề nghị mọi người để lại danh thiếp và mỗi tháng hãy chọn ra một số tấm thiếp để trao tặng sản phẩm, hoặc dịch vụ.

• Bán thông tin cho các dịch vụ kinh doanh khác mà khách hàng muốn giao dịch. Ví dụ: Chủ khách sạn bán các mối quan hệ về tổ chức đám cưới cho chủ hàng hoa.

• Cố gắng thu thập thông tin về khách hàng bằng cách tặng họ phiếu giảm giá, hoặc tặng thưởng dành cho tên của các khách hàng tiềm năng.

• Theo dõi xem các thông tin hiện có đến từ nguồn nào - nhờ đó, xác định mục tiêu cho các nỗ lực trong tương lai.

• Trong suốt quá trình giao dịch, cố gắng tìm hiểu xem khách hàng hài lòng như thế nào về sản phẩm, dịch vụ và họ có thêm bất kỳ gợi ý nào cho doanh nghiệp hay không.

• Hãy hỏi bạn bè xem họ được đối xử như thế nào khi đến thăm cơ sở kinh doanh của bạn. Thỉnh thoảng, bạn nên gọi điện tới công ty để xem mình được đối xử thế nào qua điện thoại.

• Tổ chức các nhóm trọng tâm thân mật - trong đó bạn mời 5 hoặc 6 khách hàng, hoặc khách hàng tiềm năng tới để thảo luận về sản phẩm và dịch vụ của bạn (có thể là qua các buổi uống cà phê hoặc các bữa ăn nhẹ)

• Tiến hành khảo sát qua thư hoặc mời sinh viên, học sinh làm người phỏng vấn.

• Xác định giá trị của khách hàng. Dự đoán mức doanh thu trung bình thu được ở mỗi khách hàng trong thời gian một năm và lợi nhuận thu được dựa trên mức doanh thu này. Hãy đảm bảo rằng, các nhân viên trong công ty đều biết giá trị của từng khách hàng.

KẾT LUẬN

Không phải đầu tư nhiều tiền bạc, doanh nghiệp mới có thể làm marketing hiệu quả. Một chiến lược marketing hiệu quả thực sự cần được xác định rõ mục tiêu. Những nhà marketing du kích hiểu rõ khách hàng cũng như lý do tại sao những khách hàng này nên mua sản phẩm, dịch vụ của họ. Tất cả nỗ lực marketing của họ đều được thực hiện theo những nguyên tắc này.

IV

HIỂU RÕ Ý NGHĨA CỦA CÁC CON SỐ

26

Các phân tích tài chính cho những quyết định Marketing thông minh

Để đưa ra được các quyết định marketing đúng đắn, bạn cần phải nắm được những kết quả tài chính mà doanh nghiệp thu được.

Sự ảnh hưởng của các quyết định marketing tới tài chính không còn khó hiểu nếu bạn tổ chức các thông tin về doanh thu và chi phí hợp lý. Nhưng thật đáng tiếc khi những thông tin về chi phí và doanh thu bạn cần với tư cách là một nhà marketing không phải lúc nào cũng sẵn có trong những bản báo cáo tài chính mà các doanh nghiệp lưu giữ.

Trong những thông tin cần có, có một nhánh thông tin tài chính bạn đặc biệt cần để đánh giá hầu hết các quyết định marketing. Đó chính là tỉ lệ số dư đảm phí. Nếu bạn nắm được thông số này, bạn đánh giá được các quyết định định giá, các quyết định về sản phẩm, dịch vụ, các quyết định về quảng cáo, bán hàng, cũng như các quyết định về khách hàng của doanh nghiệp. Nếu không biết tỉ lệ số dư đảm phí của doanh nghiệp mình, bạn chỉ dự đoán được tương đối về mức lợi nhuận mà bạn cho rằng doanh nghiệp mình thu được mà thôi. Trong chương này, các bạn sẽ tìm hiểu về những thông tin tài chính cần thiết để tìm ra được số dư đảm phí của doanh nghiệp mình và cách sử dụng thông số này để đưa ra những quyết định marketing hợp lý nhất về mặt tài chính. Tất nhiên, chúng ta không bao giờ dự đoán chính xác được những ảnh hưởng tài chính của bất kỳ động thái nào, nhưng chúng ta có thể phân tích những kết quả tài chính sẽ xảy ra và cải thiện những quyết định marketing của doanh nghiệp mình.

CÁC LOẠI HỆ THỐNG KẾ TOÁN

Giống như các báo cáo thu nhập trong Bảng 26.1, hầu hết các văn bản kế toán đều được viết với mục đích trình bày các kết quả tài chính đạt được sau khi doanh nghiệp đưa ra các quyết định marketing. Chẳng hạn, Bảng 26.1 dưới đây cho phép bạn biết được những gì xảy ra đối với doanh nghiệp nhỏ trong năm vừa qua khi xem xét các thông số như doanh thu, chi phí, và lợi nhuận (trước thuế).

Bản báo cáo thu nhập được trình bày trong bảng này được viết theo hình thức truyền thống. Phần trên của các bản báo cáo thu nhập điển hình thường mô tả chi phí của hàng hóa bán (hay chi phí của dịch vụ được cung cấp), bao gồm tất cả các chi phí liên quan đến sản xuất sản phẩm, hay dịch vụ như nguyên liệu, chi phí trả cho công nhân sản xuất và chi phí chế biến bao gồm tiền thuê và sử dụng các trang thiết bị sản xuất. Phần dưới của bản báo cáo thu nhập thường đề cập đến các khoản phụ phí mà doanh nghiệp phải trả. Những chi phí loại này gồm có quảng cáo, lương của ban quản lí, chi phí chung (bao gồm các khoản chi nhỏ hơn 2000 đô la Mỹ như bưu phí, liên lạc phí, phí vận chuyển …) và chi phí hành chính chẳng hạn như phí trả cho bên tư vấn thuế và tư vấn về luật pháp.

Bảng 26.1. Bảng báo cáo thu nhập theo hình thức truyền thống

Doanh thu thuần			200.000 đô la
Trừ đi:	Nguyên vật liệu	80.000 đô la	
	Lao động trực tiếp	35.000	
	Tổng chi phí chế biến	20.000	
Giá trị hàng hoá đã bán ra			135.000
Lợi nhuận tổng			65.000
Trừ đi:	Quảng cáo	5.000 đô la	
	Quản lí	30.000	
	Chi phí hành chính và chi phí chung	10.000	
Tổng chi phí			45.000
Lợi nhuận do hoạt động kinh doanh sản xuất			20.000 đô la

Một bản báo cáo thu nhập theo hình thức này chỉ cho chúng ta biết những gì đã xảy ra, bởi vì nó được viết dành riêng cho những người nằm bên ngoài doanh nghiệp, những người chủ yếu quan tâm đến hiệu quả hoạt động trước đây của doanh nghiệp - họ có thể là quan chức ngành thuế, hay những cá nhân, hoặc tổ chức cho doanh nghiệp vay tiền.

Bản báo cáo thu nhập đó không phải là bản báo cáo dành cho các giám đốc marketing. Nó không giúp bạn đánh giá ảnh hưởng tài chính của những quyết định marketing dễ dàng hơn. Chẳng hạn, giả sử doanh thu được trình bày trong Bảng 26.1 tăng thêm 10%, vậy bạn có thể chỉ ra ảnh hưởng nào tác động lên lợi nhuận hoạt động của doanh nghiệp mình từ những con số này không? Câu trả lời là không, bởi vì các con số này không được viết dưới dạng cho phép bạn trả lời bất kỳ kiểu câu hỏi nào có liên quan đến doanh số của doanh nghiệp.

Bản báo cáo thu nhập theo hình thức truyền thống không phải là bản báo cáo dành cho các giám đốc marketing.

Thông tin bạn cần để đưa ra những quyết định marketing đòi hỏi bạn phải tổ chức lại những thông tin được trình bày trong bản báo cáo thu nhập và viết lại thành một bản báo cáo thu nhập mới, một

bản báo cáo kết quả kinh doanh theo hình thức số dư đảm phí. Với bản báo cáo theo hình thức số dư đảm phí, bạn sẽ giải đáp được những câu hỏi kiểu như nếu doanh thu tăng thêm 10% thì lợi nhuận sẽ thay đổi như thế nào? Khi đó bạn đưa ra được những quyết định marketing tiên nghiệm, chứ không phải những quyết định chịu ảnh hưởng bởi những kết quả thu được trong quá khứ. Hay nói cách khác, bạn sẽ đánh giá được về tài chính của các quyết định marketing của doanh nghiệp mình trước khi đưa ra những quyết định đó.

TÁI TỔ CHỨC BẢN BÁO CÁO THU NHẬP THEO HÌNH THỨC SỐ DƯ ĐẢM PHÍ

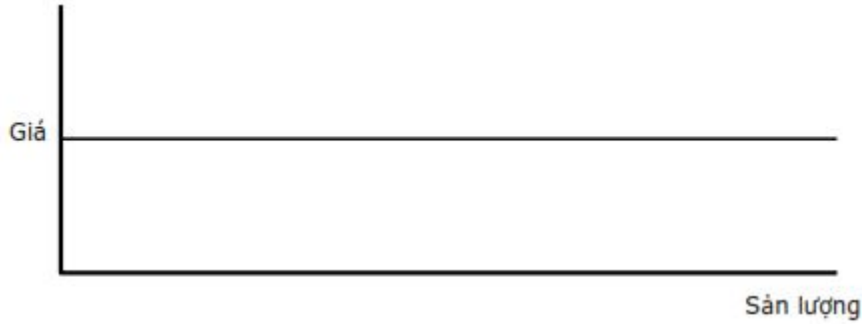
Bạn có thể xếp các chi phí theo hai nhóm chi phí cố định và chi phí biến đổi. Chi phí cố định hay định phí là chi phí không thay đổi để sản xuất ra sản phẩm và dịch vụ (Bảng 26.2). Chi phí cố định điển hình gồm có lương trả cho nhân công, tiền thuê cơ sở vật chất và khấu hao. Ví dụ, chi phí cố định của một nhà hàng bao gồm tiền công cho nhân viên, quảng cáo trên đài phát thanh địa phương, và chi phí khấu hao trang thiết bị và thuế tài sản. Chi phí biến đổi hay biến phí sẽ thay đổi khi sản lượng sản phẩm, dịch vụ thay đổi. Trong khi mọi người thường cho rằng chi phí biến đổi chạy theo một đường thẳng thì trên thực tế bất kỳ chi phí nào thay đổi theo khối lượng sản phẩm dịch vụ cũng biến đổi. Chi phí biến đổi điển hình gồm có chi phí mua nguyên vật liệu, tiền điện, tiền hoa hồng. Như vậy, chi phí biến đổi của một nhà hàng sẽ là chi phí mua thịt, rau, rượu bia, và các nguồn khác cần để chế biến bữa ăn. Chi phí lao động vừa được coi là chi phí biến đổi vừa được coi là chi phí cố định, tùy theo mức độ dễ thay đổi số nhân công.

HÌNH THỨC SỐ DƯ ĐẢM PHÍ - VÍ DỤ VỀ CỬA HÀNG BÁN KHUNG KÍNH

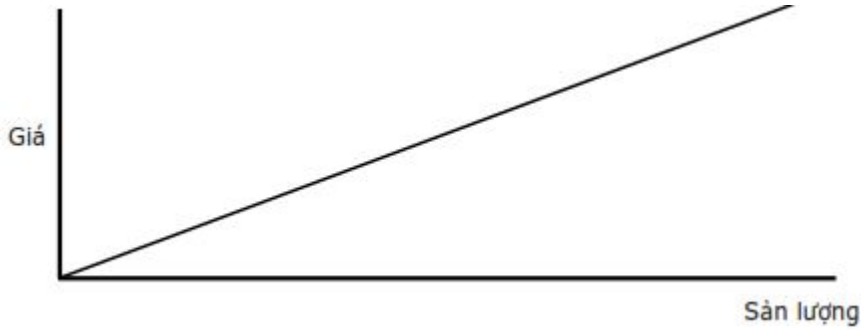
Giả sử bạn đang quản lí cửa hàng nhỏ chuyên bán khung kính. Trong cửa hàng của bạn có một quản lí và một vài nhân viên làm việc bán thời gian. Như trình bày trong Bảng 26.1, doanh thu cửa hàng của bạn đạt được trong năm vừa rồi là 200.000 đô la.

Bảng 26.2. Các loại chi phí

Chi phí cố định: hầu như không thay đổi trong một phạm vi cho trước của sản lượng hàng hóa.



Chi phí biến đổi: tăng khi sản lượng hàng hoá tăng.



Bạn tham gia vào khu vực buôn bán nhỏ trong khu phố lớn. Khu vực sản xuất khung được đặt ở một địa điểm khác có chi phí thuê địa điểm thấp hơn. Xét tổng thể, chi phí sản xuất khung của bạn trong năm vừa qua gồm có 80.000 đô la chi cho nguyên vật liệu như khung gỗ và kim loại, thủy tinh, vải lót và công đoạn bồi tranh. Chi phí cho nhân viên bán thời gian làm việc cho cửa hàng là 35.000 đô la. Tổng chi phí sản xuất bao gồm tiền thuê cơ sở vật chất, trang thiết bị ở khu sản xuất và chi phí khấu hao cho các trang thiết bị bạn sử dụng để tạo khung. Trị giá hàng hóa bán ra là 135.000 đô la.

Phụ phí lớn nhất duy nhất của cửa hàng bạn là tiền lương trả cho quản lí cửa hàng - trong đó có 25.000 đô la tiền lương và thưởng 2,5% tổng doanh thu của cửa hàng - năm trước khoản thưởng này là 5000 đô la. Chi phí hành chính và chi phí chung gồm tiền thuê địa điểm bán và các phụ phí như tiền tư vấn thuế và pháp luật. Trong năm vừa qua bạn cũng mất 5000 đô la cho quảng cáo, chủ yếu là quảng cáo trên báo địa phương.

Bảng 26.3. Bản báo cáo kết quả kinh doanh theo hình thức số dư đảm phí

Doanh thu thuần			200.000 đô la
Trừ đi:	Nguyên vật liệu	80.000 đô la	
	Lao động trực tiếp	35.000	
	Thưởng cho quản lí	5.000	
Chi phí biến đổi			120.000
Số dư đảm phí hay đóng góp biên			80.000
Trừ đi:	Quảng cáo	5.000 đô la	
	Quản lí	25.000	
	Tổng chi phí sản xuất	20.000	
	Chi phí hành chính và chi phí chung	10.000	
Chi phí cố định			60.000
Lợi nhuận từ hoạt động kinh doanh sản xuất			20.000 đô la

Khi xem xét những thông tin trong Bảng 26.1, bạn cần phải chú ý xem chi phí nào là chi phí cố định, chi phí nào là chi phí biến đổi. Chi phí cho lao động hữu hình và lao động trực tiếp sẽ được xếp vào nhóm chi phí biến đổi. Những nhân viên làm việc bán thời gian phụ trách khâu tạo khung được trả dựa trên giá trị của khung mà họ sản xuất ra. Tiền thưởng cho nhà quản lí cũng là chi phí biến đổi. Còn lại, tất cả các chi phí và phụ phí khác đều được xếp vào nhóm chi phí cố định. Nhìn chung, một số chi phí trong tổng chi phí sản xuất được xếp vào nhóm các chi phí biến đổi - chẳng hạn như chi phí cho trang thiết bị. Tuy nhiên, trong ví dụ này những chi phí như vậy gần như không thay đổi bởi vì địa điểm sản xuất khung luôn được giữ sáng, nóng hoặc lạnh suốt ngày khi sản xuất cũng như không sản xuất khung. Chú ý rằng, nhìn chung, một số chi phí, hay phụ phí như tiền điện thoại vừa là chi phí cố định vừa là chi phí biến đổi. Thành phần cố định sẽ là chi phí sử dụng điện thoại mà không liên quan đến doanh số; còn thành phần biến đổi là những cuộc gọi được thực hiện có liên quan đến khâu bán hàng. Trong ví dụ về cửa hàng bán khung, tất cả các chi phí được giả định hoặc là cố định hoặc là biến đổi. Với những giả định như vậy, ta có bản báo cáo thu nhập theo hình thức số dư đảm phí trong bảng 26.3

SỐ DƯ ĐẢM PHÍ HAY ĐÓNG GÓP BIÊN

Theo quan điểm của một chuyên gia marketing thông số quan trọng nhất trong bảng 6.3 là số dư đảm phí biến đổi, đó là số tiền bạn thu được trước khi chi trả cho bất kỳ chi phí cố định nào. Sau khi trả được chi phí cố định, số tiền còn lại là lợi nhuận từ hoạt động kinh doanh sản xuất của doanh nghiệp.

Đóng góp biên là thông số quan trọng, bởi vì hầu hết các quyết định marketing bạn đưa ra đều ảnh hưởng trực tiếp đến số dư đảm phí biến đổi. Thông thường cách tính toán số dư đảm phí biến đổi thuận tiện nhất là tính dưới dạng tỷ lệ - tức phần trăm doanh thu tính theo đô la. Để tính toán tỉ lệ số đư đảm phí, bạn chỉ cần chia số dư đảm phí cho doanh thu (bảng 26.4). Nếu biết được tỉ lệ số dư đảm phí của doanh nghiệp mình, bạn đánh giá được những ảnh hưởng về tài chính của các quyết định marketing.

Bảng 26.4. Tỷ lệ số dư đảm phí biến đổi và tỷ lệ lợi nhuận biến đổi

$$\text{Tỷ lệ chi phí biến đổi} = \frac{\text{Chi phí biến đổi}}{\text{Doanh thu}}$$

$$\text{Tỷ lệ số dư đảm phí biến đổi} = \frac{\text{Số dư đảm phí}}{\text{Doanh thu}}$$

Ghi chú: Tỷ lệ chi phí biến đổi + Tỷ lệ số dư đảm phí biến đổi = 100%

TÍNH TOÁN TỈ LỆ SỐ DƯ ĐẢM PHÍ - VÍ DỤ VỀ CỬA HÀNG BÁN KHUNG

Trong trường hợp cửa hàng bán khung, số dư đảm phí là là 80.000 đô la trên doanh thu là 200.000 đô la. Khi đó sẽ tính như sau:

$$\text{Tỷ lệ số dư đảm phí} = \frac{80.000}{200.000} = 40\% = 0{,}40$$

Tỉ lệ số dư đảm phí là phần trăm của mỗi đô la thu thêm được khi bán hàng hóa, thể hiện tăng trưởng lợi nhuận mà doanh nghiệp đạt được. Ví dụ nếu bạn bán chiếc khung giá 1000 đô la cho khách

hàng thì 40% khoản tiền này hay 400 đô la sẽ là đóng góp biên, hay mức lợi nhuận tăng lên thể hiện ở dòng cuối cùng của bản báo cáo kết quả kinh doanh. Đến lúc này, bạn sẽ trả lời được câu hỏi đặt ra trước đó. Nếu doanh thu của cửa hàng tăng 10% thì lợi nhuận tăng bao nhiêu?

10% tăng lên của 200.000 đô la có giá trị là 20.000 đô la. Vì tỉ lệ số dư đảm phí của bạn là 40% nên 40% của 20.000 đô la sẽ là khoản tăng thêm trong lợi nhuận từ hoạt động kinh doanh sản xuất của doanh nghiệp. Nếu doanh thu tăng 20.000 đô la, thì lợi nhuận sẽ tăng thêm 8.000 đô la - từ 20.000 đô la lên 28.000 đô la.

Bảng 26.5. Những công thức hữu dụng

$$\text{Mức doanh thu hoà vốn} = \frac{\text{Chi phí cố định}}{\text{Tỷ lệ số dư đảm phí}}$$

$$\text{Mức doanh thu sinh lãi mục tiêu} = \frac{\text{Chi phí cố định + Lợi nhuận mục tiêu}}{\text{Tỷ lệ số dư đảm phí}}$$

$$\text{Mức doanh thu từ dịch vụ trực tuyến (ROS- Revenue Online Service) mục tiêu} = \frac{\text{Chi phí cố định}}{\text{Tỷ lệ số dư đảm phí – ROS mục tiêu}}$$

$$\text{Mức doanh thu tạm ngừng kinh doanh} = \frac{\text{Chi phí cố định trực tiếp}}{\text{Tỷ lệ số dư đảm phí}}$$

• Mức doanh thu hòa vốn: Đây là mức doanh thu mà doanh nghiệp thu được vừa bằng tất cả các chi phí cố định gộp lại, không còn dư để sinh lãi (Xem hình 26.6).Chú ý rằng mức tăng 10% của doanh thu dẫn tới mức tăng lợi nhuận là 40%! Nếu bản báo cáo thu nhập của bạn được trình bày theo dạng truyền thống, bạn sẽ không biết được điều này. Chỉ bằng cách trình bày dưới hình thức số dư đảm phí, bạn mới tìm ra chính xác mức tăng của lợi nhuận khi doanh thu tăng.

CÁC MỨC DOANH THU QUAN TRỌNG

Khi biết tỉ lệ số dư đảm phí, bạn dễ dàng tính toán được một số mức doanh thu chuẩn (Hình 26.5):

• Mức doanh thu sinh lợi mục tiêu: là mức doanh thu gồm chi phí

cố định và phần lãi dư là mức lợi nhuận mà doanh nghiệp mong muốn.

• ROS mục tiêu: là mức doanh thu bao gồm chi phí cố định và phần còn lại là lợi nhuận. Tỉ lệ lợi nhuận này chia cho doanh thu là phần trăm lợi nhuận trên doanh thu bạn mong muốn thu được.

• Mức doanh thu tạm ngừng kinh doanh: là mức doanh thu bao gồm chính xác chi phí cố định trực tiếp, không còn dư để chi trả toàn bộ, hay sinh lãi (xem hình 26.7).

CHI PHÍ CỐ ĐỊNH TRỰC TIẾP VÀ GIÁN TIẾP MỨC DOANH THU TẠM NGỪNG KINH DOANH

Sẽ rất hữu ích nếu bạn phân chia chi phí cố định của doanh nghiệp ra thành chi phí cố định trực tiếp và chi phí cố định gián tiếp. Chi phí cố định trực tiếp là tất cả các chi phí cần phải có để duy trì công việc kinh doanh - nếu công việc kinh doanh tạm dừng, thì chi phí cố định trực tiếp cũng không còn nữa. Chi phí cố định gián tiếp là tất cả những chi phí cố định khác.

Ví dụ: Giả sử ngoài dịch vụ đóng khung bạn còn có những công việc làm ăn khác. Nếu ngừng kinh doanh dịch vụ đóng khung, thì bạn không còn cần phải quảng cáo (5.000 đô la), trả lương cho nhân viên quản lí cửa hàng (25.000 đô la), hay trả cho toàn bộ chi phí sản xuất (20.000 đô la). Bạn sẽ vẫn tiếp tục giữ cửa hàng trong khu buôn bán và trả các chi phí hành chính và chi phí chung như tiền thù lao cho luật sư, nhân viên kế toán, và tiền thuê cửa hàng. Điều này có nghĩa là nếu bạn ngừng công việc kinh doanh khung, chi phí cố định của bạn sẽ giảm 50.000 đô la - và đây chính là những chi phí cố định trực tiếp của dịch vụ kinh doanh khung.

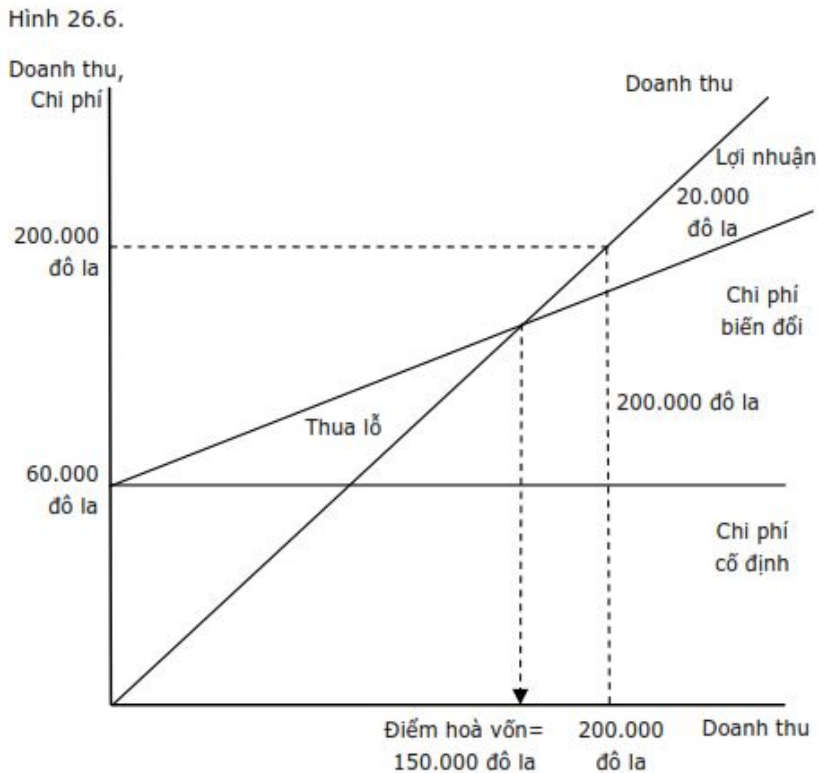
Lý do bạn cần biết chi phí cố định trực tiếp của doanh nghiệp mình là bởi những chi phí này quyết định mức tạm ngừng kinh doanh của doanh nghiệp. Ngay cả khi bạn không thu được lợi nhuận, bạn vẫn muốn tiếp tục kinh doanh nếu không có cách nào sử dụng hiệu quả hơn những nguồn lực (bao gồm cả thời gian). Chỉ cần doanh thu cao hơn chi phí cố định trực tiếp, ít nhất bạn vẫn chi trả được cho toàn bộ các chi phí và điều này rất có ý nghĩa.

Mức doanh thu chỉ vừa đủ trả cho chi phí cố định trực tiếp được gọi là mức tạm ngừng kinh doanh. Nếu doanh thu được cao hơn mức này, bạn có hoặc không thu được lợi nhuận, nhưng ít nhất bạn chi trả được toàn bộ chi phí của doanh nghiệp (Hình 26.7). Nếu doanh thu dưới mức đó, công việc kinh doanh sẽ tiêu hao dần

ngân sách của bạn.

Mức doanh thu chỉ vừa đủ trả cho chi phí cố định trực tiếp được gọi là mức tạm ngừng kinh doanh.

CÁC MỨC DOANH THU QUAN TRỌNG - VÍ DỤ VỀ CỬA HÀNG KINH DOANH KHUNG KÍNH



Các phép tính tính toán mức doanh thu chủ yếu cho cửa hàng khung kính được trình bày trong bảng 26.8. Trong đó, mức doanh thu hòa vốn là 150.000 đô la. Dưới mức doanh thu đó, cửa hàng khung kính sẽ không thu được lợi nhuận (Bảng 26.8). Nếu bạn muốn có mức lãi mục tiêu là 40.000 đô la thì mức doanh thu phải là 250.000 đô la. Hay nói cách khác, để tăng lợi nhuận hiện tại lên gấp đôi, bạn cần tăng mức doanh thu hiện tại lên 25% tức tăng thêm 50.000 đô la. Nếu những mục tiêu bạn đề ra cho doanh nghiệp liên quan đến lợi nhuận trên doanh số (lợi nhuận dưới dạng tỷ lệ phần trăm với doanh thu) và bạn muốn đạt được mức lợi nhuận trên doanh số (ROS) là 20%, bạn phải có doanh thu là 300.000 đô la. Mức tạm dừng kinh doanh là 125.000 đô la. Nếu doanh thu nằm dưới mức này, thì bạn thậm chí còn không đủ khả

năng chi trả cho những chi phí liên quan trực tiếp đến sản xuất và kinh doanh khung kính. Bạn sẽ mất tiền và phải tính đến việc đóng cửa hoạt động, trừ phi tìm ra được cách xoay chuyển tình thế.

ĐÁNH GIÁ TÁC ĐỘNG TÀI CHÍNH CỦA CÁC QUYẾT ĐỊNH MARKETING

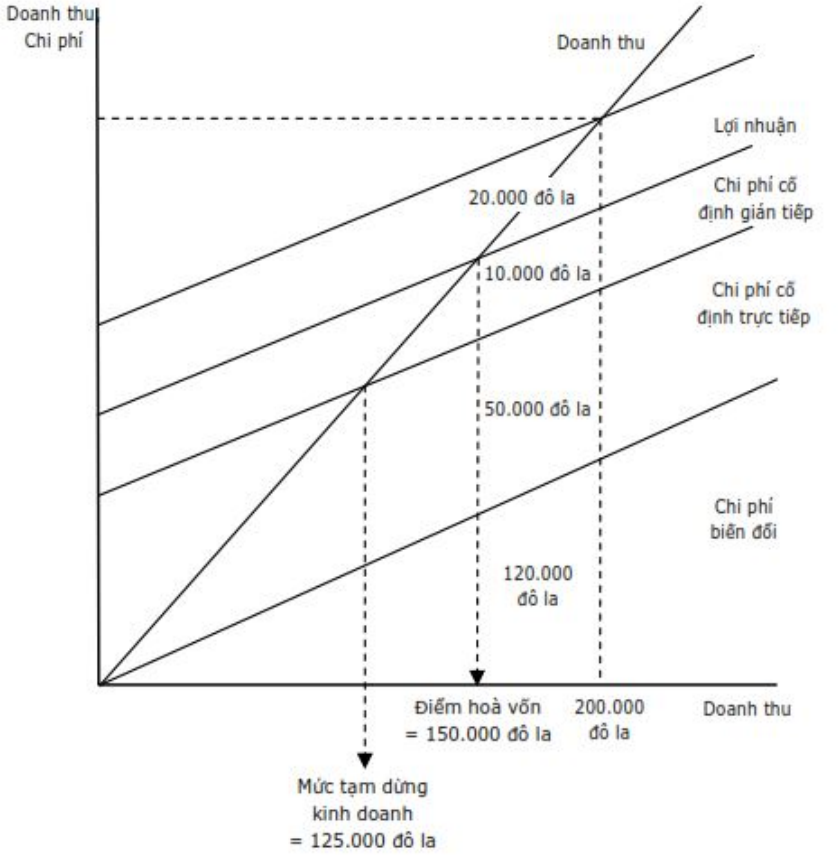
Tỷ lệ số dư đảm phí cho phép bạn biến những thay đổi trong doanh thu thành những thay đổi trong lợi nhuận, do đó bạn đánh giá được các kiểu quyết định marketing khác nhau. Việc tính toán này tương đối dễ hiểu:

Thay đổi trong lợi nhuận - thay đổi trong doanh thu x tỷ lệ số dư đảm phí.

Do đó, nếu bạn cho rằng các chương trình khuyến mại sẽ giúp doanh thu từ sản phẩm, dịch vụ của mình tăng 100.000 đô la và tỷ lệ số dư đảm phí là 32%, bạn có thể kỳ vọng số dư đảm phí tăng thêm 32.000 đô la. Nếu chi phí cố định cho chương trình khuyến mại dự kiến là 10.000 đô la, bạn sẽ muốn tiếp tục công việc kinh doanh khi lợi nhuận ròng tăng 22.000 đô la.

Bạn cũng sử dụng được phương pháp này để đánh giá nhiều quyết định marketing khác như quảng cáo, xúc tiến bán và bán hàng cá nhân.

Bảng 26.7. Mức doanh thu tạm dừng kinh doanh



ĐÁNH GIÁ TÁC ĐỘNG TÀI CHÍNH CỦA CÁC QUYẾT ĐỊNH MARKETING - VÍ DỤ VỀ CỬA HÀNG KHUNG KÍNH

Giả sử bạn đang xem xét các ý kiến sau:

• Tăng mức quảng cáo trên báo chí lên 7.000 đô la

• Tổ chức lại công việc nội bộ trong cửa hàng của bạn ở khu buôn bán với chi phí là 9.000 đô la.

Bảng 26.8. Các mức doanh thu quan trọng - Ví dụ về cửa hàng khung kính

$$\text{Tỷ lệ lợi số dư đảm phí} = \frac{80.000 \text{ đô la}}{200.000 \text{ đô la}} = 0,40$$

$$\text{Mức doanh thu hoà vốn} = \frac{60.000 \text{ đô la}}{0,40} = 150.000 \text{ đô la}$$

Kiểm tra (150.000) X (0,40) = 60.000 = Chi phí cố định

$$\text{40.000 đô la Mức doanh thu cho lợi nhuận mục tiêu} = \frac{60.000 \text{ đô la} + 40.000 \text{ đô la}}{0,40} = 250.000 \text{ đô la}$$

Kiểm tra (250.000) x (0.40) = 100.000 →
chi phí cố định của 60.000 và lợi nhuận của 40.000 đô la

$$\text{20\% mức doanh thu ROS mục tiêu} = \frac{60.000 \text{ đô la}}{(0,40 - 0,20)} = 300.000 \text{ đô la}$$

Kiểm tra (300.000) x (0.40) = 120.000 đô la →
Chi phí cố định của 60.000 đô la và lợi nhuận của 60.000 đô la = 20% doanh thu

$$\text{Mức doanh thu đóng cửa} = \frac{50.000 \text{ đô la}}{0,40} = 125.000 \text{ đô la}$$

Kiểm tra (125.000) x (0,40) = 50.000 đô la = Chi phí cố định trực tiếp

• Sử dụng thêm một trợ lí quản lí cửa hàng mất chi phí 10.000 đô la. (Ghi chú: đối với quản lí và trợ lí quản lí cửa hàng, mỗi người được thưởng 2,5% doanh thu do hoạt động bán hàng khi họ có mặt ở cửa hàng mang lại. Tại mỗi thời điểm chỉ cần duy nhất một người trong số họ có mặt trông cửa hàng.)

Bảng 26.9. Các quyết định marketing - Ví dụ về cửa hàng khung kính

Tăng quảng cáo qua báo chí
Thay đổi dự kiến trong doanh thu
= 40.000 đô la x 0,40
Thay đổi dự kiến trong số dư đảm phí
= 16.000 đô la
Thay đổi ròng dự kiến trong số dư đảm phí
= 9.000 đô la
Tổ chức lại công việc nội bộ của cửa hàng
Thay đổi dự kiến trong doanh thu

Thay đổi doanh thu x 0,40
= 20.000 đô la x 0,40
= 8.000 đô la

Thay đổi trong lợi nhuận
= 8.000 đô la - 4.000 đô la
= - 1.000 đô la

Thuê thêm trợ lý quản lí cửa hàng

Thay đổi doanh thu
= 50.000 đô la

Thay đổi lợi nhuận
= Thay đổi doanh thu x 0,40
= 20.000 đô la

Thay đổi trong lợi nhuận
= Thay đổi doanh thu - 10.000
= 10.000

Để đánh giá những dự định mới này, bạn cần dự đoán những gì bạn cho là dẫn tới sự biến đổi trong doanh thu. Chẳng hạn có thể bạn cảm thấy rằng quảng cáo trên báo chí sau khi tăng thêm chi phí sẽ tạo ra 40.000 đô la khác trong doanh thu, trong khi việc tổ chức lại cửa hàng chỉ làm cho mức doanh thu tăng lên 20,000 đô la. Thuê thêm một trợ lý quản lí cửa hàng sẽ cho phép cửa hàng hoạt động lâu hơn và hãy cứ giả định rằng với việc làm này doanh thu của cửa hàng tăng thêm 50.000 đô la nữa.

Áp dụng tỷ lệ số dư đảm phí (Bảng 26.9), bạn sẽ nhận thấy rằng việc tổ chức lại cửa hàng có tác động không tốt đến lợi nhuận của cửa hàng trong thời gian đầu. Trong khi đó, cả hai tùy chọn, quảng cáo qua báo chí và thuê trợ lý quản lí đều tăng lợi nhuận do hoạt động kinh doanh sản xuất của doanh nghiệp và đóng góp biên.

THAY ĐỔI NHỎ NHẤT CẦN CÓ TRONG DOANH THU

Việc nắm được tỷ lệ số dư đảm phí cũng cho phép bạn xác định được mức thay đổi doanh thu thấp nhất cần có để chứng minh tính đúng đắn của các quyết định marketing. Để đưa ra được những tính toán kiểu này, bạn chỉ cần đơn giản chia lượng thay đổi chi phí liên quan đến quyết định marketing đề ra cho tỷ lệ số dư đảm phí:

Trong ví dụ về cửa hàng khung kính, giả sử bạn đang nghĩ đến việc chi 4.000 đô la vào quảng cáo trên báo chí địa phương. Như vậy, mức doanh thu của bạn sẽ cần tăng bao nhiêu để chứng minh được tính đúng đắn của khoản chi này?

$$\text{Mức thay đổi doanh thu thấp nhất cần có} = \frac{4.000 \text{ đô la}}{0,40} = 10.000 \text{ đô la}$$

Nếu cho rằng quảng cáo trên đài sẽ tăng mức doanh thu của cửa hàng thêm ít nhất là 10.000 đô la, khi đó bạn muốn theo đuổi thực hiện loại hình quảng cáo này, bởi vì nhờ sự tăng lên của doanh thu, số dư đảm phí ròng của bạn cũng tăng theo. Ví dụ, nếu doanh thu tăng thêm 12.000 đô la nhờ những quảng cáo trên sóng phát thanh, thì khi đó số dư đảm phí của cửa hàng sẽ tăng thêm 12.000 x 0,40 hay 4.800 đô la, trừ đi 4.000 đô la chi phí quảng cáo, như vậy thay đổi ròng của lợi nhuận sẽ là 800 đô la.

Phương pháp đơn giản này được áp dụng để tính toán cho bất kỳ thay đổi nào trong chi phí marketing được bố trí trước, mà bạn cho là sẽ dẫn tới những thay đổi trong doanh thu.

Việc tính toán mức thay đổi doanh thu thấp nhất đặc biệt có ích khi đánh giá những quyết định liên quan đến các hoạt động khi mà việc dự đoán chính xác sự thay đổi trong doanh thu là điều rất khó thực hiện. Ví dụ, bạn đang xem xét việc một bức thư thông báo tới các khách hàng tiềm năng, tổ chức các ngày "open house" (ngày mở cửa của các doanh nghiệp) hay mở một gian trưng bày ở một hội chợ triển lãm. Bạn có thể đánh giá xem liệu bạn có muốn đầu tư tiền vào những hoạt động này không bằng cách quyết định mức doanh thu nhỏ nhất mà bạn cần tạo ra để minh chứng cho khoản chi của mình. Tuy nhiên, để làm được điều này bạn thực sự cần phải biết tỉ lệ số dư đảm phí của doanh nghiệp mình là bao nhiêu.

KẾT LUẬN

Bạn nên đánh giá tác động tài chính của các động thái marketing nếu có những thông tin thích hợp. Nhưng thật không may khi những tài liệu kế toán thông thường thường không đưa ra được những thông tin mà các giám đốc marketing cần. Song bạn có thể tổ chức lại thông tin kế toán thông thường theo hình thức số dư đảm phí, nó cho phép bạn xác định được tỷ lệ số dư đảm phí của doanh nghiệp mình. Rồi sau đó, bạn áp dụng tỷ lệ này để đánh giá các kết quả tài chính của nhiều quyết định marketing.

27

Tiến hành nghiên cứu thị trường ở sòng bạc Trump

Nghiên cứu thị trường là tai mắt của marketing. Có rất nhiều thất bại trong lĩnh vực này xuất phát từ nguyên nhân không hiểu rõ khách hàng, về đối thủ cạnh tranh, hay không nắm được những xu hướng có thể xảy ra trong môi trường này. Nghiên cứu thị trường sẽ rất phức tạp và tốn kém về mặt tiền bạc. Tuy nhiên, bạn vẫn thu được rất nhiều từ những kỹ thuật rất đơn giản và không tốn kém. Chỉ đơn giản trò chuyện với khách hàng cũng mang đến cho bạn rất nhiều thông tin về nhu cầu của họ, về những gì đối thủ cạnh tranh làm và về những xu hướng xảy ra trong môi trường cạnh tranh khiến khách hàng thay đổi hành vi.

Khi tiến hành nghiên cứu thị trường, hay thậm chí chỉ là xem xét các kết quả của nghiên cứu, bạn cần phải nắm được điểm mạnh, cũng như điểm yếu của các phương pháp thu thập, phân tích và trình bày thông tin. Những điểm mạnh và điểm yếu này có tác động đến việc hiểu những kết quả mà bạn thu được và chúng hữu ích như thế nào với bạn. Chương này chỉ là một khoá học ngắn giúp bạn nắm được các kiểu nghiên cứu thị trường khác nhau, cũng như những nghi ngại xảy ra với bất kỳ nghiên cứu nào.

THOẢ MÃN KHÁCH HÀNG: NGHIÊN CỨU THỊ TRƯỜNG Ở SÒNG BẠC TRUMP

Ban quản lí các sòng bạc của Trump ở thành phố Atlantic thường xuyên tiến hành khảo sát khách hàng quen thuộc. Trong cuộc khảo sát, họ đề nghị khách hàng xếp loại một số đặc tính của dịch vụ - đầu tiên là dựa trên tầm quan trọng, sau xếp loại lại dựa trên việc cung cấp những đặc tính này (theo cách thức rất giống với Phương pháp phân tích giá trị cảm nhận được nói đến trong

Chương 4). Sự khác biệt, hay lỗ hổng giữa số điểm đánh giá tầm quan trọng với số điểm đánh giá mức độ hài lòng của khách hàng mang lại cho các nhà quản lí một bản nội dung chi tiết về cách cải thiện các hoạt động của mình.

Nhiều nhu cầu của khách hàng ở các sòng bạc có liên quan đến hoạt động nhưng lại không yêu cầu doanh nghiệp phải đầu tư một khoản tiền lớn. Một ví dụ về những yêu cầu này là tính an ninh - đây là điều có thể thực hiện đơn giản bằng cách tăng tính nhìn thấy của các vật bảo hộ an ninh trong gara đỗ xe bằng cách đặt các đèn nhấp nháy trên đầu các phương tiện an ninh tạo ra những tác động tốt lên cảm nhận của khách hàng về vấn đề an ninh và giúp khép lỗ hổng lại. Một ví dụ khác nữa là bữa tiệc buffet - bày thức ăn trong những bát và vật dụng nhỏ hơn nhưng được trang trí đẹp (thay vì để thức ăn trong những chảo chuyên dụng) không chỉ khiến cho việc trình bày thức ăn trở nên hấp dẫn hơn mà còn tăng cảm nhận của khách hàng về sự tươi ngon của thức ăn. Càng được xếp hạng cao, các thuộc tính càng có ý nghĩa quan trọng; và như thế lỗ hổng cho nhà quản lí biết cần phải làm gì càng lớn. Lỗ hổng lớn đối với những thuộc tính quan trọng hơn đặc biệt gây nhiều khó khăn, bởi vì chúng cho thấy rằng có rắc rối nghiêm trọng với một vấn đề rất quan trọng với khách hàng. Các nhà quản lí chú ý đặc biệt tới những vấn đề này. Bằng cách tập trung vào việc khép kín lỗ hổng, đặc biệt là ở những khách hàng thuộc giới thượng lưu, các nhà quản lí sẽ tăng mức độ hài lòng của khách hàng. Khảo sát là một quá trình diễn ra liên tục; bởi khi sản phẩm/dịch vụ càng được cải tiến, khách hàng lại càng kỳ vọng nhiều hơn. Do đó, các nhà quản lí của sòng bạc Trump phải liên tục dự liệu trước những vấn đề phát sinh này.

TRỌNG TÂM CỦA NGHIÊN CỨU THỊ TRƯỜNG

Mục đích của nghiên cứu thị trường là giúp bạn đưa ra được những quyết định marketing chính xác hơn. Nghiên cứu thị trường tập trung vào tất cả các đối tượng có tác động đến hiệu quả marketing của một doanh nghiệp (xem Bảng 8.1,trang 67). Những đối tượng này gồm có: người sử dụng cuối cùng, đại lý bán lẻ, đối thủ cạnh tranh, nhà cung cấp và các khuynh hướng. Phần lớn nghiên cứu thị trường tập trung vào khách hàng - nhu cầu, thái độ và hành vi của họ. Những nghiên cứu về người sử dụng cuối cùng gồm có:

Phân đoạn: Là những đặc điểm được sử dụng để xác định và phân biệt các phân đoạn khác nhau.

Hành vi mua: Là cách khách hàng tìm hiểu về sản phẩm, dịch vụ và đưa ra lựa chọn.

Nhu cầu: Những lợi ích mà khách hàng tìm kiếm và mức độ ưu tiên.

Giá trị cảm nhận: Là giá trị lớn nhất khách hàng sẵn lòng trả và lý do tại sao.

Sản phẩm: Những đánh giá về tất cả những sản phẩm, dịch vụ cạnh tranh.

Thương hiệu: Là những đặc điểm được liên tưởng tới thương hiệu.

Bản sao chép quảng cáo: Là sự so sánh giữa các quảng cáo.

Thói quen xem phương tiện truyền thông: Là nơi khách hàng lấy thông tin.

Các cuộc tiếp xúc bán hàng: Nội dung của các cuộc tiếp xúc bán hàng và tác động của chúng

Định giá: Phản ứng có thể xảy ra với giá cả

Hành vi mua: Thực hiện việc mua như thế nào và ở đâu.

Những nghiên cứu khác tập trung vào:

Đại lý bán lẻ: Đối với nhiều doanh nghiệp các đại lý bán lẻ chính là những nhóm khách hàng chính, do đó nhiều nghiên cứu thực hiện cho người sử dụng cuối cùng cũng được tiến hành với các đại lý này. Ngoài ra còn có những nghiên cứu cần thiết phải thực hiện khác tập trung vào các đại lý bán lẻ như họ sử dụng các chương

trình khuyến mại như thế nào hay chính sách lưu trữ của họ là gì.

Nhà cung cấp: Nghiên cứu cũng tập trung vào các mức giá của các nhà cung cấp khác nhau và hiệu quả sản phẩm và dịch vụ của họ.

Đối thủ cạnh tranh: Nghiên cứu về đối thủ cạnh tranh cần xác định được đối thủ cạnh tranh (thông tin này thường được thu thập từ người sử dụng cuối cùng và đại lý bán lẻ), mục tiêu của họ, sức mạnh năng lực của họ và những hành động họ thực hiện.

Khuynh hướng: Tất cả các khuynh hướng nhân khẩu học, xã hội, phát triển công nghệ, chính trị/quy định và kinh tế đều tác động đến doanh nghiệp. Việc giám sát và dự đoán những xu hướng này cũng là một phần nghiên cứu thị trường.

CÁC KIỂU DỮ LIỆU

Dữ liệu gồm có dữ liệu sơ cấp và dữ liệu thứ cấp. Dữ liệu sơ cấp là những dữ liệu do các nhà quản lí và đồng nghiệp của họ thu thập. Dữ liệu thứ cấp là những dữ liệu được những đối tượng khác như trung tâm dịch vụ thông tin thu thập.

Dữ liệu thứ cấp thường được các doanh nghiệp mua từ các hãng nghiên cứu và vì vậy, thường rẻ hơn so với khi bạn tự mình thu thập dữ liệu. Nhược điểm lớn nhất của kiểu thông tin này là ở chỗ nó không phải là những thông tin chính xác mà bạn mong muốn. Bạn cũng không biết làm thế nào các hãng thu thập được nó và vì vậy, bạn không thể biết mức độ đáng tin cậy của nó. Trong khi đó, dữ liệu sơ cấp đáp ứng vừa đúng nhu cầu của doanh nghiệp bạn bởi vì bạn xác định được nghiên cứu và dữ liệu được thu thập. Thông thường, bạn sẽ nắm rõ hơn về bất kỳ điểm yếu nào xuất hiện ở những dữ liệu sơ cấp này bởi vì bạn tự mình tham gia vào quá trình thiết kế, tiến hành nghiên cứu.

Dữ liệu thứ cấp

Khi sử dụng Internet, bạn rất dễ tìm kiếm được các nguồn dữ liệu thứ cấp. Những nguồn này là: chính phủ, các doanh nghiệp công nghiệp, công ty và các tổ chức khác, ngân hàng, phương tiện thông tin báo chí, các công ty nghiên cứu thị trường, các công ty nghiên cứu tài chính.

Lời khuyên tốt nhất cho việc tìm kiếm các nguồn dữ liệu thứ cấp chỉ là đơn giản tiến hành tìm kiếm trên mạng về chủ đề bạn quan tâm. Khi xác định được những thông tin bạn là thông tin thứ cấp có ích, bạn nên cố gắng tìm.

Dữ liệu sơ cấp

Bạn thu thập những dữ liệu kiểu này bằng phương pháp lấy mẫu ngẫu nhiên, hoặc lấy mẫu có chọn lọc. Khi sử dụng phương pháp lấy mẫu ngẫu nhiên, thông thường những dữ liệu bạn thu được được phân tích qua hàng loạt các bài kiểm tra thống kê và được ngoại suy tới tất cả các khách hàng, đại lý bán lẻ, nhà cung cấp, hay đối thủ cạnh tranh.

Nếu không sử dụng phương pháp này, thường bạn không thể tổng quát được gì từ những dữ liệu thu thập được.

Dữ liệu được thu thập mà không sử dụng phương pháp lấy mẫu ngẫu nhiên được dùng chủ yếu để phát hiện ra các ý tưởng và giả thuyết mà sau đó bạn kiểm tra lại bằng những dữ liệu thu được từ các mẫu thử được chọn lựa ngẫu nhiên. Công cụ nghiên cứu marketing phổ biến và rất hữu dụng, thường không áp dụng lấy mẫu ngẫu nhiên được gọi là nhóm đại diện. Nhóm đại diện là nhóm khách hàng hoặc khách hàng tiềm năng những người được lựa chọn để trả lời các câu hỏi về sản phẩm/dịch vụ. Câu trả lời của nhóm đại diện sẽ giúp doanh nghiệp hiểu được sản phẩm, dịch vụ được sử dụng như thế nào và thuộc tính chính của nó. Thông thường, tốt hơn là bạn nên tiến hành với một nhóm đại diện trước khi tiến hành khảo sát trên một số lượng lớn người để thu thập những ý kiến mà bạn có thể tìm kiếm trong những cuộc khảo sát lớn hơn.

Lấy mẫu ngẫu nhiên và lấy mẫu có chọn lọc

Trong nghiên cứu thị trường có rất nhiều hoạt động không cần đến việc lấy mẫu, nhưng để hiểu được nghiên cứu thị trường, bạn cần phải nắm được việc lấy mẫu, cũng như sự khác nhau trong dữ liệu thu được từ mẫu ngẫu nhiên và từ mẫu có chọn lọc.

Trong thống kê, dân số là một nhóm người - giống như thị trường mục tiêu - hay một tập hợp các sản phẩm cạnh tranh - mà bạn muốn tìm hiểu. Ví dụ: Có thể bạn muốn biết thu nhập trung bình hàng năm của các thành viên trong thị trường mục tiêu, hoặc mức điểm trung bình dành cho khía cạnh nào đó của sản phẩm, dịch vụ cạnh tranh.

Bạn cũng thực hiện điều tra tất cả các thành viên của nhóm. Nhưng thường việc này rất tốn kém và thậm chí sẽ không thực hiện được. Tuy nhiên, trong nhiều trường hợp bạn sẽ thu được hầu hết các thông tin như trong điều tra toàn bộ chỉ bằng cách

xem xét một số thành viên của nhóm - được gọi là mẫu. Mẫu là một nhóm người, hoặc vật được chọn từ một tập hợp. Dung lượng mẫu là số người hoặc vật trong mẫu.

Thông thường có hai loại lỗi có thể mắc phải trong thông tin lấy từ mẫu: sai số hệ thống (systematic error hoặc bias) và sai số ngẫu nhiên (random error).

SAI SỐ HỆ THỐNG (BIAS)

Sai số hệ thống có nghĩa là mẫu của bạn không đại diện cho tập hợp bạn muốn tìm hiểu. Các sai số hệ thống có khả năng xảy ra là nguyên nhân chính khiến bạn khó khái quát hoá từ mẫu không được chọn ngẫu nhiên.

Nếu mẫu không được lấy từ tập hợp bạn quan tâm, thì kiểu sai số đó được gọi là sai số không lựa chọn. Ví dụ: Nếu bạn chỉ chọn mẫu từ những người dùng Internet, bạn sẽ không có được thông tin về những người không sử dụng Internet. Khi một mẫu được chọn có chủ định, nhà nghiên cứu phải quyết định phần tử nào trong tập hợp được dùng làm mẫu thì rất có thể bạn sẽ mắc sai số lựa chọn. Thông thường mọi người luôn thích nói chuyện với những người họ cảm thấy có nhiều đặc điểm giống mình, điều đó có nghĩa là khi nhà nghiên cứu lựa chọn một mẫu có chủ định rất có thể họ không chọn các phần tử họ không thích.

Khi người được hỏi không hợp tác thực hiện khảo sát, sẽ xảy ra sai số hệ thống được gọi là sai số không hồi đáp. Mọi người cũng sẽ không đồng ý trả lời câu hỏi trong khu buôn bán bởi vì họ quá bận rộn. Sai số hồi đáp xảy ra khi nhà nghiên cứu đặt ra những câu hỏi rất khó trả lời (Ví dụ: Trong năm năm qua, anh/chị đã mua bao nhiêu áo sơ mi?) hay quá nhạy cảm (ví dụ: Thu nhập hàng năm của anh/chị là bao nhiêu?) hay khiến người được hỏi lúng túng (Bạn xem các buổi chiếu lại chương trình trò chơi đó bao nhiêu giờ một ngày?). Cách tốt nhất để xử lý những sai số loại này chỉ đơn giản là xem xét lại toàn bộ kế hoạch nghiên cứu thật cẩn thận và hy vọng phát hiện ra được tất cả các nguồn gây ra sai số.

Cách tốt nhất để xử lý những sai số hồi đáp hay không hồi đáp chỉ đơn giản là xem xét lại toàn bộ kế hoạch nghiên cứu thật cẩn thận và hi vọng phát hiện ra được tất cả các nguồn gây ra sai số.

SAI SỐ NGẪU NHIÊN

Bất cứ khi nào bạn sử dụng mẫu, các sai số ngẫu nhiên đều có thể xảy ra. Các sai số này xuất hiện do thành phần của các từng mẫu

khác nhau ở mặt nào đó, và điều này dẫn tới kết quả khác nhau. Sự biến thiên kết quả của mẫu khác nhau được tính toán bằng sai số ngẫu nhiên. Khi sai số ngẫu nhiên càng nhỏ, thông tin bạn thu được từ mẫu càng chính xác.

Bạn cũng giảm được sai số ngẫu nhiên bằng cách tăng dung lượng của mẫu nghiên cứu. Tuy nhiên, bạn nên nhớ rằng sai số ngẫu nhiên không giảm theo dung lượng mẫu mà theo căn bậc hai của nó. Điều này có nghĩa là để giảm sai số ngẫu nhiên từ, 0,50 lon đồ uống có ga xuống 0,25 lon, tức giảm 50%, bạn cần nhân dung lượng mẫu lên gấp bốn lần, chẳng hạn như từ 100 lên 400 đối tượng khảo sát.

DUNG LƯỢNG MẪU

Xác định dung lượng mẫu tối ưu cho nghiên cứu rất phức tạp. Tuy nhiên, bạn có thể sử dụng quy luật ngón tay cái để quyết định dung lượng mẫu.

Dung lượng mẫu tối đa cho bất kỳ một tập hợp nào như phân đoạn thị trường mục tiêu nên ở mức 30. Lý do khiến 30 trở thành cái gì đó gần như "con số thần kỳ" là bởi vì với dung lượng mẫu là 30, hầu hết các nhà thống kê đều cho phép sử dụng phân bổ chuẩn rất nổi tiếng làm phép tính xấp xỉ trong phân tích ngay cả khi tập khảo sát không hề "chuẩn." Với dữ liệu thu được từ những mẫu có dung lượng dưới 30, chỉ trừ phi đối tượng khảo sát mục tiêu là chuẩn, còn nếu không bạn sẽ cần sử dụng các phương pháp khác thay cho phân bố chuẩn để đưa ra dự đoán từ những dữ liệu thu được.

Nếu có đủ khả năng thực hiện, bạn sẽ thích khảo sát mẫu có dung lượng lớn hơn 30 người. Nói chung, bạn sẽ muốn khảo sát mẫu có dung lượng lớn hơn khi:

• Tập khảo sát mục tiêu không đồng nhất: Khách hàng của bạn càng đa dạng, mẫu nghiên cứu phải có quy mô càng lớn. Nếu tất cả khách hàng đều giống nhau hoặc tương tự nhau, thì bạn chỉ cần khảo sát trên một mẫu nhỏ hơn là đủ. Chẳng hạn, nếu bạn đang nấu súp và bạn khuấy nó rất kỹ thì bạn sẽ cần nếm bao nhiêu thìa để biết rằng mùi vị của món súp này như thế nào? Có lẽ là chỉ duy nhất một thìa mà thôi.

• Các phần tử của tập khảo sát có vai trò rất quan trọng. Đối với bạn, việc khảo sát những khách hàng lớn hơn sẽ có ý nghĩa hơn rất nhiều bởi vì hành động của những nhóm khách hàng đó tác

động nhiều hơn tới doanh thu của doanh nghiệp bạn.

PHƯƠNG THỨC LIÊN LẠC

Bạn có thể tiến hành khảo sát theo nhiều cách khác nhau như: qua thư, Internet, điện thoại, gặp gỡ trực tiếp (phỏng vấn) hay quan sát. Khi xét đến việc nhận hồi đáp thì thư là hình thức khảo sát chậm nhất và cũng là hình thức có tỷ lệ không hồi đáp cao nhất. Internet cho phép hồi đáp nhanh và đặc biệt hữu dụng đối với những vấn đề liên quan đến lựa chọn. Marketing từ xa thường làm giảm tỷ lệ hồi đáp trong những cuộc khảo sát bằng điện thoại, nhưng hình thức này vẫn được sử dụng trong những nghiên cứu đã xác định được mục tiêu. Hình thức gặp gỡ trực tiếp mang đến cho người phỏng vấn cơ hội xây dựng được mối quan hệ tốt với người được khảo sát, điều này cho phép họ hỏi những câu hỏi phức tạp và nhạy cảm. Nếu kín đáo, hình thức quan sát sẽ xóa bỏ được sai số không hồi đáp và sai số hồi đáp.

CẤU TRÚC CỦA BẢNG CÂU HỎI KHẢO SÁT

Kết cấu của một bảng câu hỏi khảo sát phải vừa mang tính khoa học, vừa mang tính nghệ thuật. Một bản câu hỏi khảo sát hiệu quả phải diễn ra như một cuộc nói chuyện thú vị. Cũng như khi bắt đầu cuộc nói chuyện bằng một câu hỏi "phá băng," bạn cũng sẽ bắt đầu bảng câu hỏi bằng một câu hỏi mà bạn cho rằng người được hỏi muốn trả lời. Đừng nên mở đầu bằng những câu hỏi về nhân khẩu học - hãy tưởng tượng bạn cảm thấy thế nào khi nói chuyện với một người bắt đầu câu chuyện bằng những câu hỏi về tuổi tác và thu nhập. Cũng giống như một cuộc nói chuyện, bảng câu hỏi điều tra cũng nên hướng vào những chủ đề bạn thực sự muốn tìm hiểu. Hãy kết thúc bảng khảo sát bằng thông tin nhân khẩu học hoặc những thông tin khác, cần thiết cho các phân tích thị trường của bạn.

Một bảng câu hỏi khảo sát hiệu quả sẽ phải diễn ra như một cuộc nói chuyện thú vị.

Những câu hỏi gợi mở sẽ yêu cầu người được hỏi phải viết ra câu trả lời của họ. Những câu hỏi kiểu này cung cấp cho bạn rất nhiều thông tin, nhưng lại khiến tỷ lệ trả lời giảm xuống. Những câu hỏi đóng đưa ra cho người được hỏi câu trả lời cụ thể để chọn và thường giúp người được hỏi hoàn tất các câu trả lời dễ dàng hơn, tuy nhiên, những câu hỏi này lại không để người được hỏi tự do trả lời theo ý mình. Bạn có thể sử dụng các câu hỏi gợi trong phiếu khảo sát thử nghiệm, rồi sau đó sử dụng những câu trả lời thu

được chuẩn bị cho các câu hỏi đóng trong phiếu khảo sát chính thức của mình.

PHÂN TÍCH DỮ LIỆU

Sau khi thu thập được các dữ liệu, bạn sẽ muốn "chạy thử số liệu" - hay tiến hành phân tích. Mặc dù có rất nhiều cách phân tích dữ liệu phức tạp, nhưng thông thường bạn vẫn có thể hiểu rõ thị trường bằng những phương pháp bảng biểu đơn giản.

Loại bảng đầu tiên bạn cần xem xét gồm thông số trung bình của các câu hỏi bạn đưa ra trong cuộc khảo sát. Chẳng hạn, nếu bạn yêu cầu khách hàng của công ty bất động sản sử dụng thang điểm 10 để đánh giá tầm quan trọng của những khía cạnh dịch vụ bạn cung cấp cho họ như sự am hiểu về tài chính, trường học, và sự thuận tiện trong tiếp xúc (vị trí và giờ giấc thuận tiên), bạn sẽ muốn xem mức trung bình cho từng lợi ích được đề cập ở trên.

Loại bảng thứ hai bạn có thể muốn xem xét được gọi là bảng chéo. Đây là loại bảng cho phép bạn xem xét đồng thời hai kiểu thông tin. Ví dụ: bạn sẽ muốn tìm hiểu xem liệu có hay không sự khác biệt trong đánh giá của nam và nữ giới về tầm quan trọng của những lợi ích khác nhau mà công ty bất động sản của bạn cung cấp. Nếu ý kiến của họ không giống nhau, bạn sẽ nói rằng những cảm nhận về dịch vụ của công ty liên quan đến yếu tố giới và điều này sẽ rất có ích khi bạn xem xét các phân đoạn thị trường.

Ví dụ, bảng 9.1, trang, là loại bảng chéo hai hướng của các câu trả lời cho câu hỏi khảo sát: "Những lợi ích sau đây quan trọng như thế nào với anh/chị?" với các tình huống tình trạng hôn nhân khác nhau như độc thân, vợ chồng trẻ và gia đình trẻ. Bảng 9.2 lại là một bảng chéo ba hướng bởi nó vừa xét đến tình trạng hôn nhân vừa xét đến giới tính.

KHẢO SÁT KHÁCH HÀNG - VÍ DỤ VỀ TỔ CHỨC NGHỆ THUẬT

Giả sử bạn là chủ tịch ủy ban marketing của một tổ chức nghệ thuật phi lợi nhuận và bạn muốn hiểu rõ hơn nữa về các thành viên của mình. Chi phí cho toàn bộ cuộc nghiên cứu chỉ dừng lại ở con số vài trăm đô la. Bạn quyết định sẽ thực hiện một cuộc khảo sát bằng thư bởi hình thức khảo sát này tương đối rẻ và bạn có sẵn danh sách những địa chỉ nhận tin thường xuyên của các thành viên. Bạn chọn ngẫu nhiên một mẫu 200 thành viên và gửi câu hỏi khảo sát đến cho họ với một phong bì đề địa chỉ và có tem dán sẵn.

Đầu tiên, bạn phát triển một bảng câu hỏi điều tra bằng cách nói chuyện với một số thành viên. Nhờ đó, bạn có thể đặt ra càng nhiều câu hỏi đóng đến mức có thể để tăng tỷ lệ hồi đáp từ nhóm mẫu.

Câu hỏi đầu tiên liên quan đến loại hình nghệ thuật xem mà người được hỏi quan tâm (Bảng 27.1). Đây là kiểu câu hỏi về mức độ quan tâm cá nhân tương đối cao đối với người được hỏi. Rồi sau đó, các câu hỏi chuyển dẫn vào những vấn đề quan trọng như lý do tham dự, mức độ hài lòng với các hoạt động hiện tại, và mối quan tâm của họ tới các hoạt động trong tương lai. Phiếu khảo sát kết thúc bằng các câu hỏi phân loại liên quan đến độ tuổi, tình trạng hôn nhân và các thông tin khác liên quan đến tư cách hội viên của người được hỏi.

KẾT LUẬN

Nếu không tiến hành khảo sát thị trường, bạn sẽ chỉ phỏng đoán, ước chừng khi xây dựng chiến lược marketing. Nếu không có nghiên cứu marketing, chắc chắn bạn sẽ chỉ thành công nhờ may mắn với một sản phẩm hay dịch vụ nào đấy. Tuy nhiên, về lâu dài, bạn cần phải có những thông tin chính xác và nhất quán về thị trường của mình nếu muốn tiếp tục gặt hái thành công. Một nghiên cứu thị trường hiệu quả không đòi hỏi quá nhiều ngân sách, hay những kỹ thuật thống kê phức tạp, nhưng lại thực sự yêu cầu doanh nghiệp phải có được thông tin cần thiết và tiếp xúc với khách hàng.

Bảng 27.1. Câu hỏi điều tra mẫu - Tổ chức nghệ thuật

Các bạn thành viên thân mến,

Chúng tôi thực sự muốn biết suy nghĩ của các bạn đối với những việc chúng tôi làm cho các bạn. Chúng tôi sẽ rất biết ơn nếu các bạn bớt chút thời gian cho chúng tôi biết điều gì khiến các bạn quan tâm và các bạn nhìn nhận như thế nào về chúng tôi. Chúng tôi thiết kế bảng câu hỏi điều tra này để các bạn trả lời dễ dàng và nhanh chóng (khoảng 4 phút). Chúng tôi hy vọng là các bạn sẽ vui vẻ điền hết. Xin chân thành cảm ơn!

1. Xin hãy mô tả mức độ quan tâm của bạn (khoanh tròn):

	Không quan tâm lắm						Rất quan tâm
Hội họa	1	2	3	4	5	6	7
Nghệ thuật	1	2	3	4	5	6	7
Đồ họa	1	2	3	4	5	6	7
Nhiếp ảnh	1	2	3	4	5	6	7
Điêu khắc	1	2	3	4	5	6	7
Khác_____	1	2	3	4	5	6	7

2. a. Cá nhân bạn có tham gia vào một hay nhiều môn nghệ thuật nào không?

Có _____ Không _____

b. Nếu có, đối với mỗi môn nghệ thuật tham gia, bạn sẽ mô tả mức độ tham gia của mình như thế nào?

	Sáng tạo nghệ thuật nhưng chưa từng tham gia triển lãm hay biểu diễn		Đã từng tham gia triển lãm hoặc biểu diễn		Đã từng được trả lương với tư cách là nghệ sĩ		Là nghệ sĩ
Hội họa	1	2	3	4	5	6	7
Nghệ thuật	1	2	3	4	5	6	7
Đồ họa	1	2	3	4	5	6	7
Nhiếp ảnh	1	2	3	4	5	6	7
Điêu khắc	1	2	3	4	5	6	7
Khác (xin viết chi tiết)							
_____	1	2	3	4	5	6	7

3. Bạn là thành viên trong bao nhiêu năm? _____ năm

4. Lần đầu tiên bạn biết đến chúng tôi là như (vui lòng đánh dấu tất cả đáp án đúng)

Biển hiệu ở mặt trước cửa hàng ____ Cửa kính bày hàng ở phía trước cửa hàng ___ Thư báo _____ Tờ rơi ___ Thư tín _____ Báo ____ Đài _____ Ti vi ____ Thư điện tử _____ Trang web _____ Bạn bè/Người quen _____ Không nhớ ____

5. Khi gia nhập, những việc sau đây có ý nghĩa quan trọng như thế nào? (xin hãy khoanh tròn)

	Không quan tâm lắm						Rất quan tâm
Trưng bày nghệ thuật	1	2	3	4	5	6	7
Phát triển sự nghiệp nghệ thuật	1	2	3	4	5	6	7
Tham dự các buổi khánh thành	1	2	3	4	5	6	7
Mạng lưới quan hệ với các nghệ sĩ	1	2	3	4	5	6	7
Tham gia lớp học/các buổi hội thảo	1	2	3	4	5	6	7
Các chương trình của trẻ em	1	2	3	4	5	6	7
Hỗ trợ các bộ môn nghệ thuật hiển thị	1	2	3	4	5	6	7
Hỗ trợ cho thành phố	1	2	3	4	5	6	7
Được giảm giá	1	2	3	4	5	6	7
Khác (Xin ghi chi tiết)							
_____	1	2	3	4	5	6	7

6. a. Trong một năm trở lại đây, bạn thực hiện mỗi việc sau đây bao nhiêu lần và với những sự kiện hay hoạt động có tham gia, về tổng thể bạn đánh giá kinh nghiệm của mình như thế nào?

	Số lần	Không quan tâm lắm						Rất quan tâm
Tham dự buổi khai mạc triển lãm	___	1	2	3	4	5	6	7
Tham gia lớp học/hội thảo	___	1	2	3	4	5	6	7
Sử dụng chương trình của trẻ em	___	1	2	3	4	5	6	7
Tham dự các buổi họp của thành viên	___	1	2	3	4	5	6	7
Triển lãm nghệ thuật	___	1	2	3	4	5	6	7
Khác (xin ghi chi tiết)								
_____	___	1	2	3	4	5	6	7

b. Bạn thích sự kiện nào nhất? _____

Tại sao? _____

7. Bạn thường biết về các sự kiện của chúng tôi như thế nào?

Biển hiệu ở mặt trước cửa hàng ____ Cửa kính bày hàng ở phía trước cửa hàng _____ Thư báo _____ Tờ rơi ___ Thư tín _____ Báo _____ Đài _____ Ti vi _____ Thư điện tử _____ Trang web _____ Bạn bè/Người quen _____ Không nhớ _____

8. Bạn mô tả về chúng tôi như thế nào?

Thân mật	1	2	3	4	5	6	7	Trang trọng
Nhàm chán	1	2	3	4	5	6	7	Thú vị
Thân thiện	1	2	3	4	5	6	7	Không thân thiện
Đáng sợ	1	2	3	4	5	6	7	Hỗ trợ
Bè phái	1	2	3	4	5	6	7	Cởi mở, chân tình
Truyền thống	1	2	3	4	5	6	7	Thực nghiệm
Sáng tạo	1	2	3	4	5	6	7	Nhạt nhẽo
Không nghiêm túc	1	2	3	4	5	6	7	Nghiêm túc
Buồn tẻ	1	2	3	4	5	6	7	Truyền cảm hứng

9. Bạn quan tâm như thế nào đến từng sự kiện/hoạt động sau đây? (Xin vui lòng khoanh tròn)

	Không quan tâm lắm						Rất quan tâm
Có thêm các buổi triển lãm cho các thành viên	1	2	3	4	5	6	7
Có thêm các buổi triển lãm có ban giám khảo	1	2	3	4	5	6	7
Tổ chức thêm lớp học/buổi hội thảo	1	2	3	4	5	6	7
Mở thêm lớp học cho trẻ em	1	2	3	4	5	6	7
Trung tâm nguồn lực của nghệ sĩ	1	2	3	4	5	6	7
Có các bài phê bình nghệ thuật chuyên nghiệp	1	2	3	4	5	6	7

Có các cố vấn nghệ thuật dày dặn kinh nghiệm	1	2	3	4	5	6	7
Đưa ra được lời khuyên về kinh doanh nghệ thuật	1	2	3	4	5	6	7
Khác (Xin vui lòng ghi chi tiết)	1	2	3	4	5	6	7
Khác (Xin ghi chi tiết)							
_____	1	2	3	4	5	6	7
_____	1	2	3	4	5	6	7

10. Xin vui lòng nói về bản thân bạn

Giới tính: Nam___ Nữ___ Tuổi 16 __ 16 -18 ___ 19 -22 ___ 23 -35 ___ 36 - 50 ___ Trên 50 ___

Tình trạng hôn nhân: Độc thân ___ Có gia đình ____ Số con ___ (Tuổi ___)

Thành viên: Hội nghệ sĩ Tây Bắc ____ Hiệp hội nghệ thuật trung tâm ____ Các hiệp hội nghệ thuật khác

Xin chân thành cảm ơn sự giúp đỡ của các bạn!

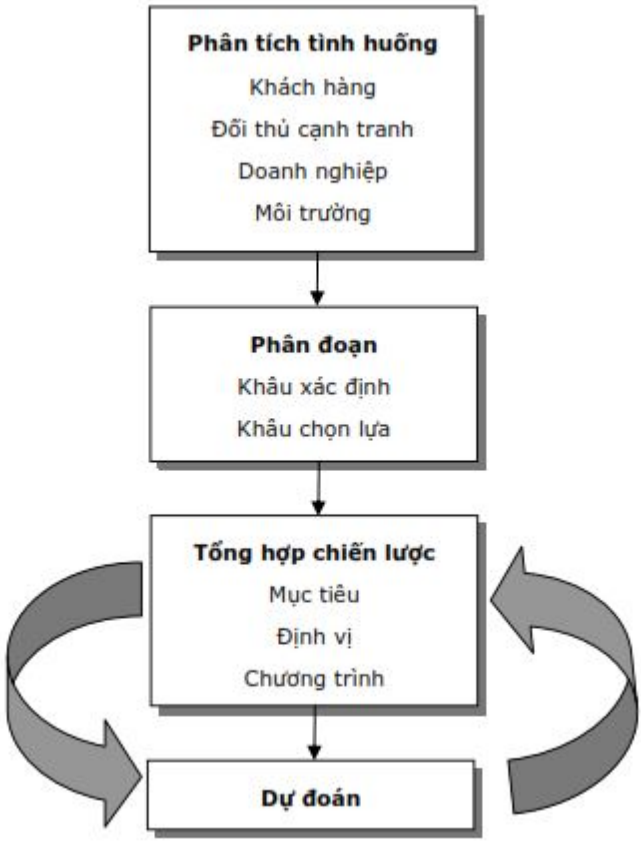
28
Dự đoán

Như vậy bạn đã xây dựng xong chiến lược marketing cho doanh nghiệp mình - Xin chúc mừng điều đó. Bây giờ là lúc bạn cần có những dự đoán điều gì có khả năng xảy ra khi bạn thực hiện chiến lược này. Bạn cần dự đoán để quyết định được liệu chiến lược này có phù hợp và chấp nhận được hay không, hay bạn cần thay đổi nó theo một hướng nào đó. Trên thực tế, có rất nhiều cách để đưa ra được những dự đoán như vậy. Chương này cung cấp cho bạn cái nhìn tổng thể về các phương pháp dự đoán kết quả thu được khi áp dụng chiến lược marketing.

DỰ ĐOÁN VÀ CHIẾN LƯỢC

Bạn nên so sánh những dự đoán của mình với các mục tiêu đã đề ra (Bảng 28.1). Nếu các dự đoán của bạn đúng hay vượt qua được cả những kỳ vọng đặt ra trong mục tiêu thì kế hoạch của bạn chấp nhận được. Còn nếu những gì bạn cho rằng có khả năng xảy ra không đáp ứng được những mục tiêu đề ra trong chiến lược thì hoặc là bạn phải giảm các mục tiêu của mình xuống, hoặc là bạn phải xem xét lại chiến lược marketing và các sách lược kinh doanh của mình.

Bảng 28.1. Xây dựng chiến lược thị trường/sản phẩm



Ngay cả nếu những dự đoán khớp với các mục tiêu đã đề ra, những người có nhiều kinh nghiệm vẫn xây dựng thêm một hay nhiều chiến lược marketing khác để xem liệu chiến lược nào trong những chiến lược này sẽ mang lại những kết quả tốt hơn (trong điều kiện thời gian cho phép).

Bạn không chỉ cần dự đoán cho việc ra quyết định mà còn cần dự đoán cho bất cứ ai bạn tiếp cận được để xin trợ giúp tài chính. Thông thường, họ sẽ hỏi bạn về điều bạn kỳ vọng ở sản phẩm hay dịch vụ của mình và sự kì vọng đó có mang lại doanh thu hay lợi nhuận không.

TIỀM NĂNG, KẾT QUẢ VÀ MỤC TIÊU

Tiềm năng thị trường là doanh thu, hay lợi nhuận lớn nhất bạn cho rằng doanh nghiệp của mình thu được từ thị trường mục tiêu (Bảng 28.2). Tiềm năng doanh thu của bạn thường thấp hơn tiềm năng thị trường, bởi vì một số khách hàng đã ký kết hợp đồng, hoặc nếu không đã rất trung thành với đối thủ cạnh tranh của

bạn.

Bảng 28.2. Dự đoán và mục tiêu

Số lượng	Doanh nghiệp của bạn	Tất cả các đối thủ cạnh tranh
Tiềm năng	Dự đoán tiềm năng doanh thu	Dự đoán tiềm năng thị trường
Kết quả	Dự đoán kết quả	Không phù hợp
Mục tiêu	Kết quả mong muốn	Không phù hợp

Kết quả là những gì bạn mong muốn đạt được khi áp dụng một chiến lược nào đó. Tất cả những dự đoán về kết quả phải gắn với một chiến lược marketing cụ thể - bao gồm các yếu tố như thị trường mục tiêu, định vị sản phẩm, và chương trình marketing.

Mục tiêu là những gì bạn hy vọng đạt được khi áp dụng một chiến lược nào đó. Nếu chiến lược marekting của bạn được dự đoán là không thể đạt được những kết quả cần thiết thì bạn sẽ không muốn thực hiện tiếp nữa.

XÁC ĐỊNH THỊ TRƯỜNG HIỆN TẠI VÀ TIỀM NĂNG DOANH THU

Bạn có thể đánh giá tiềm năng của thị trường bằng một trong hai phương pháp trực tiếp hoặc gián tiếp.

Với phương pháp trực tiếp, bạn tập trung vào doanh thu của những sản phẩm, dịch vụ hiện tại. Nếu sản phẩm, dịch vụ của bạn mới xuất hiện trên thị trường thì bạn phải kiểm tra doanh số của những sản phẩm, dịch vụ cùng loại, hay doanh thu của những sản phẩm, dịch vụ sẽ bị sản phẩm, dịch vụ mới của bạn thay thế. Ví dụ, nếu bạn đang định tung ra một loại đồ uống có chứa cafêin mới, bạn nên tìm hiểu doanh số bán của các loại cà phê và chè hiện đang được bán trên thị trường.

Với phương pháp gián tiếp, bạn sẽ xem xét những đặc điểm liên quan tới sản phẩm, dịch vụ của mình. Một công ty chuyên sản xuất các thùng hộp cáctông để vận chuyển táo ước lượng số lượng hộp cáctông mà một nông trại cần dùng bằng cách tính số cây táo trồng trong nông trại của họ. Còn người chủ của một tiệm bán đồ thể thao dự đoán được tiềm năng của một khu vực khi tìm hiểu số người đang sống trong khu vực đó theo cả độ tuổi và giới tính.

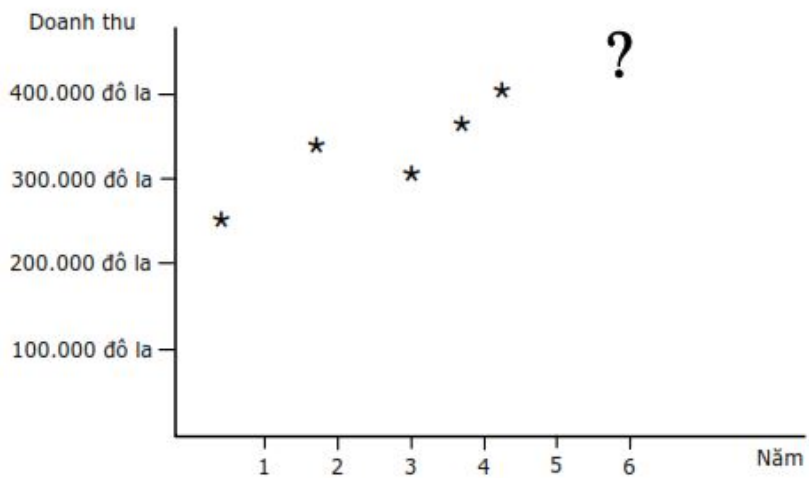
Bạn có thể đưa ra bản dự trù về doanh thu tiềm năng của doanh nghiệp mình bằng cách dự đoán doanh thu từ những khách hàng được cho là trung thành với đối thủ cạnh tranh chiếm bao nhiêu doanh thu trên thị trường của doanh nghiệp bạn. Khi đó, tiềm năng thị trường của doanh nghiệp bạn sẽ giảm đi một lượng bằng đúng lượng này.

Ví dụ, nếu bạn dự đoán rằng khi kinh doanh dịch vụ giặt là thu được 5 triệu đô la trên cả thị trường, trong đó doanh thu từ những khách hàng trung thành với những đối thủ cạnh tranh hiện có trong khu vực là 40% thì tiềm năng doanh thu của bạn trong khu vực này sẽ là 60% tức là 3 triệu đô la.

DỰ ĐOÁN THỊ TRƯỜNG TƯƠNG LAI VÀ TIỀM NĂNG DOANH THU

Khi dự đoán, bạn sẽ muốn bắt đầu từ những dữ liệu về tiềm năng doanh thu trong quãng thời gian là vài năm (Bảng 28.3). Những dự đoán được đưa ra bằng rất nhiều cách khác nhau. Dưới đây là một số cách dự đoán phổ biến nhất:

Bảng 28.3. Doanh thu theo thời gian



Năm	1	2	3	4	5	6
Doanh thu	248.000 đô la	312.000 đô la	306.000 đô la	357.000 đô la	402.000 đô la	?

• Trung bình trượt (hay trung bình di động): Phương pháp này làm cho dãy số trở nên phẳng hơn, cho phép thể hiện rõ hơn xu hướng phát triển của hiện tượng. Số trung bình di động (TBDĐ) là số trung bình cộng của một nhóm nhất định các mức độ của dãy số thời gian. Số trung bình di động thứ nhất được tính từ một nhóm mức độ nhất định (3, 4, 5,...), sau đó chuyển đến mức độ kế tiếp, đồng thời loại trừ dần mức độ đầu và tính số trung bình di động thứ hai, thứ ba.) Sử dụng doanh thu trung bình trong giai đoạn vài năm vừa qua (chẳng hạn như trong 3 năm gần đây) làm dự trù cho doanh thu trong giai đoạn tiếp theo.

• Phương pháp làm phẳng số mũ đơn (Exponential smoothing): Sử dụng sơ đồ quả cân để tính doanh thu trong thời gian vừa qua.

• Phân tích hồi qui theo thời gian (Regression analysis using time): Kiểm tra chiều hướng doanh thu theo thời gian để dự đoán doanh thu trong thời gian tiếp theo.

Tất cả những công cụ thống kê trên đều có sẵn trên Excel. Bảng 28.4 so sánh các dự trù được tính theo các phương pháp này trong.

Bạn có thể tìm được lý do để lựa chọn một phương pháp nào đó thay vì các phương pháp khác. Trong trường hợp này, dự đoán từ phép hồi quy tuyến tính sẽ cho ra kết quả chính xác nhất, bởi vì các định thức chính trong các dự đoán hồi quy có xu hướng đi lên. Nếu áp dụng các phương pháp trung bình trượt và làm phẳng số mũ đơn trong trường hợp này sẽ gặp sai số lớn do xu hướng tăng lên của doanh số không tuân theo qui luật của hai phương pháp này. Còn nếu bạn không biết nên lựa chọn phương pháp nào, bạn nên sử dụng kết quả trung bình thu được từ những phương pháp trên.

Bạn cũng không cần chú ý đến những dự đoán dựa trên số liệu thống kê như thế này bằng cách sử dụng những dự đoán khách quan của riêng bạn nếu bạn thực sự cảm thấy rằng những dự đoán khách quan này dựa trên những giả định hợp lý.

Bảng 28.4. Những dự đoán doanh thu khác

Năm	1	2	3	4	5	6
Doanh thu thực tế	248.000 đô la	312.000 đô la	306.000 đô la	357.000 đô la	402.000 đô la	?
Dự đoán trung bình trượt (dự đoán trong 3 năm)	Không có	Không có	Không có	288.667 đô la	325.000 đô la	355.000 đô la
Dự đoán làm phẳng số mũ đơn (giảm 80%)	Không có	248.000 đô la	260.800 đô la	269.840 đô la	287.272 đô la	390.900 đô la
Dự đoán hồi quy tuyến tính	254.400 đô la	289.700 đô la	325.000 đô la	360.300 đô la	395.600 đô la	430.900 đô la
Dự đoán trung bình						392.300 đô la

DỰ ĐOÁN CÁC KẾT QUẢ CỦA CHIẾN LƯỢC

Mô hình hoá marketing hỗn hợp (Marketing mix modeling) là phương pháp liên quan đến việc sử dụng các kỹ thuật như phân tích đa hồi quy để dự đoán tác động của những thay đổi trong marketing hỗn hợp, trong đó có các quyết định như định giá và truyền thông. Mặc dù là phương pháp có nhiều hứa hẹn song việc mô hình hoá marketing hỗn hợp không dễ thực hiện và hầu như là vượt quá khoản ngân sách cho phép của hầu hết các doanh nghiệp nhỏ.

Bạn có thể đưa ra những dự đoán khách quan về mức doanh thu mà bạn cho rằng do chiến lược sẽ mang lại. Cách trực tiếp nhất để đưa ra được những dự trù như thế này là ước lượng thị phần hợp lý doanh nghiệp đạt được, sau đó áp dụng ước lượng thị phần này để dự đoán tiềm năng doanh thu của doanh nghiệp. (Để làm được điều này, bạn thực sự cần phải giả định rằng thị phần mà doanh nghiệp đạt được không tương quan với những dự trù tiềm năng của bạn nhưng lại là giả định hợp lý).

Để đưa ra được những dự đoán khách quan về thị phần của doanh nghiệp, bạn hãy làm theo sáu bước sau:

1. Trình bày chiến lược marketing của doanh nghiệp bao gồm đầy đủ các khía cạnh định vị sản phẩm, xây dựng thương hiệu, thiết kế, định giá sản phẩm, truyền thông và phân phối sản phẩm.

2. Đánh giá chiến lược marketing mà các đối thủ thực hiện

3. Xác định thị phần cao nhất, thị phần thấp nhất và thị phần trung bình mà bạn cho rằng doanh nghiệp mình sẽ đạt được.

4. Dựa trên đánh giá của bạn về chiến lược marketing của chính doanh nghiệp mình và của các đối thủ cạnh tranh, ước lượng xác suất xảy ra của các thị phần đã xác định ở bước 3.

5. Tìm mức trung bình của các thị phần có khả năng đạt được bằng cách lấy tổng của tích các thị phần với các xác suất xảy ra trong bước 4. Mức trung bình này được gọi là thị phần mong đợi.

6. Nhân thị phần mong đợi với ước lượng tiềm năng doanh thu của doanh nghiệp để thu được sự ước lượng của doanh thu từ chiến lược marketing trong trường hợp đang xem xét.

DỰ ĐOÁN KẾT QUẢ CỦA CHIẾN LƯỢC - VÍ DỤ TRONG TRƯỜNG HỢP TIỆM GIẶT LÀ

Giả sử bạn ước lượng tiềm năng doanh thu từ việc kinh doanh dịch vụ giặt là là 3 triệu đô la. Bạn đã kiểm tra các đối thủ cạnh tranh trong khu vực và tin rằng mức thị phần thấp nhất bạn đạt được là 10% tức 0,1 và thị phần cao nhất là 40% tức 0,4 và thị phần trung bình là 20% tức 0,2.

Bảng 28.5. Dự đoán thị phần

Thị phần có khả năng	Xác suất dự đoán
0,1	0,6
0,2	0,3
0,4	0,1
	Tổng = 1,0

Thị phần mong đợi = (0,1) x (0,6) + (0,2) x (0,3) + (0,4) x (0,1) = 0,16

Dựa trên những đánh giá về khả năng và chiến lược của bạn so với

đối thủ cạnh tranh, bạn nhận thấy rằng xác suất chỉ giành được 10% thị phần là rất lớn (0,6), xác suất giành 20% thị phần là 0,3 và chỉ có một phần xác suất rất nhỏ (0,1) cho khả năng chiếm được 40% thị phần. Chú ý rằng những dự đoán về xác suất của bạn phải có tổng là 1.00 hay 100%.

Theo những tính toán trong Bảng 28.5 mức thị phần mong đợi của bạn là 16% tức 0,16. Giả sử tiềm năng doanh thu ước lượng của bạn là 3 triệu đô la, thì doanh thu dự đoán của chiến lược là:

Doanh thu ước lượng = tiềm năng doanh thu x thị phần mong đợi
= 3.000.000 x 0,16 = 480.000 (đô la)

Cuối cùng, để chuyển doanh thu ước lượng này số dư đảm phí, bạn lấy doanh thu này nhân với tỉ lệ số dư đảm phí (xem lại chương 26). Ví dụ, nếu tỉ lệ số dư đảm phí của bạn là 0,90 thì số dư đảm phí của doanh nghiệp bạn là 432.000 đô la. Từ kết quả trên, bạn cần phải cắt giảm chi phí cố định. Nếu chi phí cố định của doanh nghiệp là 240.000 đô la, thì lợi nhuận ròng (lợi nhuận trước thuế) là 192.000 đô la.

Bây giờ bạn cần so sánh dự đoán này với những mục tiêu đã đề ra và quyết định xem bạn có muốn tiếp tục thực hiện chiến lược này nữa hay không.

Bạn sẽ xem xét đến việc gia tăng tính hiệu quả của chiến lược marketing. Nếu vậy, bạn sẽ thay đổi chiến lược rồi dự đoán lại thị phần, doanh thu và lợi nhuận có thể giành được - chắc chắn có tính đến bất kỳ thay đổi nào về chi phí phát sinh khi áp dụng chiến lược mới.

Bạn sẽ lặp lại quy trình này cho đến khi tìm được chiến lược marketing chấp nhận được hay quyết định rằng thị trường này không mang lại cho bạn mức doanh thu xứng đáng với những nỗ lực của bạn.

DỰ ĐOÁN NGẮN HẠN VÀ DỰ ĐOÁN DÀI HẠN

Bạn có thể sử dụng toàn bộ quá trình được đề cập trên đây để dự đoán doanh thu và lợi nhuận trong những năm tiếp theo của doanh nghiệp. Để làm được điều này bạn sẽ cần dự đoán cả doanh thu tiềm năng và thị phần cho từng năm tiếp theo.

Sẽ thật dễ hiểu và hợp lý với đối với những phân tích thống kê khi khoảng thời gian bạn cố dự đoán càng xa thì mức độ chính xác bạn thu được sẽ càng thấp. Rất nhiều người làm việc trong lĩnh

vực tài chính cho biết họ chỉ tính toán xa nhất trong khoảng thời gian là 5 năm. Bạn cần phải quyết định nên cố gắng dự đoán trong khoảng thời gian nào.

KẾT LUẬN

Tiến về phía trước với một chiến lược marekting mà không thực hiện bất kỳ dự đoán nào thật là nguy hiểm. Bạn có thể chiến thắng nhưng cũng bị hoang phí các nguồn lực trong khi nếu áp dụng một chiến lược mạnh hơn sẽ mang lại thành công. Nếu việc dự đoán tương lai đơn giản, chắc chắn tôi sẽ chẳng cần phải đặt bút viết cuốn sách này - thay vì thế tôi sẽ ngồi dự đoán với những cỗ bài ru-lét ở thành phố Atlantic và hàng đêm ngủ muộn hơn trên chiếc du thuyền của mình. Thế nhưng, bạn có thể thực hiện công việc dự đoán có phương pháp - dự đoán doanh thu mà bạn đạt được cũng như dự đoán phần doanh thu mà bạn cho rằng mình giành được khi thực hiện chiến lược marekting. Sau đó hãy biến những dự đoán về doanh thu thành những ước lượng lợi nhuận.

Nếu muốn xem lại những vấn đề được thảo luận trong chương này, bạn hãy vào đường dẫn sau

www.trumpuniversity.com/marketing101

29

Kế hoạch Marketing

Kế hoạch marketing là bản tóm lược chiến lược cũng như tất cả các chương trình được thiết kế nhằm giúp bạn đạt được những mục tiêu đã đề ra. Bản kế hoạch này trình bày những kết quả thu được từ tất cả các phân tích mà bạn thực hiện cũng như tất cả các quyết định mà bạn đưa ra khi thực hiện hết toàn bộ quá trình xây dựng chiến lược marketing. Nếu bạn thực hiện tất cả những phép phân tích được nhắc đến trong cuốn sách này - hay chỉ thực hiện những phép phân tích bạn cho là quan trọng nhất - và nếu bạn xem xét đến tất cả các khả năng, bạn sẽ nhận thấy rằng về cơ bản kế hoạch marketing đã tự nói lên tất cả. Bản kế hoạch này đưa ra hướng dẫn cho toàn bộ các hoạt động marketing của doanh nghiệp bạn. Bạn sẽ cần thay đổi kế hoạch của mình như thế nào khi kế hoạch này bước chân vào thị trường, nhưng nó phải luôn là kim chỉ nam dẫn đường chỉ lối cho doanh nghiệp.

KẾ HOẠCH TIẾN VỀ PHÍA TRƯỚC

Bạn nên lập kế hoạch trong khoảng thời gian bao lâu? Xác định ngưỡng giới hạn của kế hoạch rất giống với việc bạn điều khiển xe hơi. Bạn cần phải nhìn về con đường phía trước ít nhất cần đủ tầm để có thời gian phanh hay rẽ nếu nhìn thấy bất kỳ vấn đề nào ở phía trước mặt. Điều này cũng đúng với marketing. Bạn phải lên kế hoạch trước trong quãng thời gian đủ dài để thay đổi chiến lược của mình nếu cần phải làm vậy.

ĐỊNH VỊ SẢN PHẨM: NỘI DUNG ĐIỆN THOẠI CỦA DONAL J. TRUMP

> Có nhiều người dùng điện thoại di động thường thích có những kiểu chuông riêng, khác biệt - có thể là nhạc hoặc giọng nói. Vậy làm sao bạn định vị được một kiểu chuông

điện thoại? Nhờ vào chương trình *Người Tập Sự*, giọng nói của Donald Trump trở nên nổi tiếng. Thêm vào đó, ông còn được rất nhiều người biết đến về sự nhạy bén trong kinh doanh. Sự kết hợp này - giữa giọng nói và những lời khuyên - giúp tiếng chuông Trump trở nên khác biệt. Tập đoàn Trump và công ty giải trí Rhino một chi nhánh của công ty Warner Music Group, đã cùng nhau tạo ra bộ sưu tập giọng nói, chuông hình và chuông gọi lại mang các thông điệp của Trump như:

"Hãy luôn tập trung. Và hiện giờ bạn đang có một cuộc gọi, hãy tập trung vào đó".

"Bạn đang có một cuộc gọi và hãy tin tôi là nó rất quan trọng. Tôi không có thời gian để nói những chuyện vặt vãnh và cả bạn cũng vậy".

"Tại sao không trả lời điện thoại, bạn có thể đang bỏ lỡ một vụ kinh doanh thực sự lớn".

Thương hiệu Trump và bản thân những thông điệp giúp cho những tiếng chuông trở nên độc đáo và khiến việc định vị chúng trở nên không dễ gì bắt chước.

Bạn nên xây dựng một bản kế hoạch marketing cho quãng thời gian lâu hơn khoảng thời gian để thực hiện bất kỳ thay đổi lớn nào trong chiến lược của mình. Ví dụ, nếu bạn phải mất hai năm để tìm kiếm và đào tạo thêm nhân viên thì bạn sẽ lên kế hoạch cho giai đoạn từ 2 năm trở lên. Còn nếu bạn mất 4 năm để thay đổi nhãn hiệu và vị trí của thương hiệu, thì bạn phải lên kế hoạch thực hiện ít nhất là 4 năm.

Kế hoạch marketing của bạn phản ánh những gì bạn cho rằng sẽ là những thay đổi diễn ra ở môi trường cạnh tranh trong khoảng thời gian, và khoảng thời gian này bị giới hạn bởi chính tầm xa trông rộng của bạn. Vì bạn dự đoán rằng sẽ xuất hiện những đối thủ cạnh tranh mới gia nhập vào thị trường, nên bạn cần thay đổi đối thủ cạnh tranh tiềm năng, ưu thế lợi ích cũng như lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp mình. Ví dụ, nếu bạn điều hành một nhà hàng, và có một nhà hàng mới trong chuỗi nhà hàng xuất hiện trong khu vực kinh doanh của bạn, bạn sẽ cần phải suy nghĩ lại về chiến lược của mình - đặc biệt là suy nghĩ lại về thị trường mục tiêu, về việc định vị và ngược lại những suy nghĩ này sẽ được phản ánh trong các chương trình marketing của bạn.

BẢN KẾ HOẠCH MARKETING

Một bản kế hoạch marketing (xem bảng 29.1) gồm 4 thành phần chính của chiến lược marketing (thị trường mục tiêu, các mục tiêu, định vị sản phẩm và các chương trình), dự đoán của bạn cho các mục tiêu, và bản liệt kê những giả định kế hoạch chủ yếu. Bạn cần quyết định xem những mục tiêu nào có ý nghĩa quan trọng với doanh nghiệp bạn và bạn sẽ sử dụng những chương trình marketing nào và thay đổi bảng 29.1 tuỳ theo tình hình cụ thể của doanh nghiệp.

Bảng 29.1. Kế hoạch marketing

		Năm		
		1	2	3
Mục tiêu	Thị phần			
	Tính sinh lợi			
	Dòng tiền			
Định vị	Thành viên DMU mục tiêu			
	Đối thủ cạnh tranh mục tiêu			
	Ưu thế về lợi ích			
	Lợi thế cạnh tranh			
Chương trình	Thiết kế			
	Quảng cáo			
	Các đặc điểm nhận biết			
	Xúc tiến bán			
	Bán hàng			
	Quan hệ công chúng			
	Định giá			
	Phân phối			
Dự đoán	Thị phần			
	Tính sinh lợi			
	Dòng tiền			
Giả định kế hoạch chính				

QUY TRÌNH LẬP KẾ HOẠCH

Trong rất nhiều chương, cuốn sách này cung cấp những phép phân tích kế hoạch giúp cho việc lên kế hoạch marekting của bạn trở nên dễ dàng hơn. Chúng bàn đến những vấn đề quan trọng như tìm kiếm phân đoạn thị trường, xác định định vị sản phẩm,

và tạo ra thông điệp truyền thông. Thông thường, ở mỗi bước trong quá trình lập kế hoạch luôn có sẵn hơn một phép phân tích kế hoạch. Bảng 29.2 cho bạn biết những phân tích kế hoạch này khớp với quá trình hình thành chiến lược marketing ở những khâu nào.

Nếu mắc kẹt trong bất cứ giai đoạn nào của quy trình lập kế hoạch, khi bạn phát hiện ra sẽ rất có ích nếu áp dụng một trong các phép phân tích kế hoạch vào bước này. Các phép phân tích thường tháo gỡ được các rắc rối trong quy trình lên kế hoạch và giúp tạo ra những ý tưởng mới.

Bảng 29.2. Khu vực marketing và các phép phân tích có kế hoạch

Khu vực marketing	Phép phân tích có kế hoạch
Khách hàng	Giá trị thực, giá trị cảm nhận, định vị, truyền thông
Đối thủ cạnh tranh	Khả năng, lợi thế cạnh tranh, đề tài chiến lược
Doanh nghiệp	Định hướng marketing, khả năng, lợi thế cạnh tranh, đề tài chiến lược
Môi trường	Tình huống
Xác định	Xác định phân đoạn
Lựa chọn	Lựa chọn phân đoạn, chiến lược phát triển
Định vị	Lợi thế cạnh tranh, định vị, chủ đề chiến lược, thuộc tính thương hiệu
Thiết kế	Thiết kế, định vị, khoảng sản phẩm
Quảng cáo	Truyền thông hợp nhất, truyền thông
Các đặc điểm nhận biết	Truyền thông hợp nhất, truyền thông
Xúc tiến bán hàng	Truyền thông hợp nhất, truyền thông
Bán hàng	Truyền thông hợp nhất, truyền thông
Quan hệ công chúng	Truyền thông hợp nhất, truyền thông
Định giá	Định giá
Chiến lược	Chiến lược marketing, chiến lược phát triển, lợi thế cạnh tranh
Dự đoán	Tình huống

SỬ DỤNG CÁC PHÉP PHÂN TÍCH CÓ KẾ HOẠCH

Bạn nên tự mình áp dụng những phép phân tích này. Bạn cũng có thể sử dụng chúng làm khung cho những cuộc thảo luận quan

trọng với đồng nghiệp của mình. Mặc dù được áp dụng thành công với các nhóm ở bất kỳ qui mô nào, nhưng thông thường, những phép phân tích này sẽ làm việc hiệu quả nhất với những nhóm có từ 5 đến 7 cá nhân. Và thường thành viên của các nhóm này đến từ các phòng ban khác nhau như tài chính và điều hành chứ không chỉ có riêng nhân viên của phòng marketing. Điều này cho phép nhóm có cái nhìn rộng hơn và xây dựng được quyền sở hữu kế hoạch marketing trên khắp tổ chức của doanh nghiệp. Bạn sẽ thấy hữu ích nếu hai hoặc ba thành viên của nhóm không phải chịu trách nhiệm về marketing đang được xem xét nhưng lại là những người có kiến thức về tình huống trên. Những thành viên này sẽ đảm nhiệm vai trò của "người kiểm tra tính hiện thực". Họ thường đưa ra những câu hỏi để chắc chắn rằng phân tích này có tính hiện thực chứ không phải là những điều mơ tưởng.

Nếu bạn áp dụng các phép phân tích có kế hoạch với đồng nghiệp của mình, bạn sẽ nhận ra rằng họ:

• Tạo điều kiện thuận lợi cho cuộc thảo luận: Giúp mọi người cảm thấy dễ chịu và dễ dàng hơn khi góp ý cho chiến lược marketing của bạn, cả những lời khen hoặc những góp ý về mặt hạn chế.

• Giúp truyền thông giữa các giám đốc: Đặc biệt là qua các phòng ban chức năng.

• Tận dụng được các thông tin mang tính thời sự bằng cách tạo cơ hội cho mọi người chia sẻ những điều mình biết.

• Làm nổi bật những vấn đề có thể tác động đến kế hoạch marketing của bạn.

• Xác định lỗ hổng truyền thông cần hàn gắn lại

• Tạo cơ hội đánh giá các phương pháp mới.

• Dẫn tới bản chiến lược marketing.

• Xây dựng quyền sở hữu chiến lược marketing.

Xây dựng quyền sở hữu là yếu tố đặc biệt quan trọng. Nếu thiếu sự hỗ trợ của các thành viên trong doanh nghiệp, chiến lược marketing tuyệt vời nhất cũng gặp thất bại. Bạn sẽ không sử dụng đến ý kiến của họ, hoặc thậm chí là không sử dụng bất kỳ ý kiến nào trong số đó, nhưng các nhân viên sẽ cảm thấy rằng họ đã tham gia vào xây dựng chiến lược.

TÌM KIẾM ĐỊNH VỊ MẠNH

Giả sử rằng khi bạn tiến hành tổng hợp chiến lược marketing, những dự đoán của bạn không đáp ứng được những mục tiêu đã đề ra. Khi đó bạn làm gì?

Có một số cách để cải thiện được định vị của bạn và củng cố chiến lược sản phẩm/thị trường (Hình 29.3). Bạn nên xem xét những phương thức này theo trật tự sau đây:

• *Cải thiện các chương trình marketing:* Đảm bảo rằng khách hàng cảm nhận được giá trị mà bạn đem đến cho họ - đặc biệt là về hiệu quả của những lợi ích họ quan tâm đến nhiều nhất. Ví dụ: bạn có một sản phẩm/dịch vụ tuyệt vời nhưng truyền thông của bạn lại không thuyết phục được khách hàng.

• *Cải thiện khả năng của doanh nghiệp:* Tìm kiếm những lợi ích được khách hàng mục tiêu ưu tiên nhiều nhất. Chắc chắn rằng khả năng của doanh nghiệp phải đủ để cung cấp những lợi ích này ở mức độ vượt trội.

• *Thuyết phục khách hàng mục tiêu đánh giá cao những lợi ích mà bạn làm tốt và tạo ra cho doanh nghiệp lợi thế cạnh tranh mạnh nhất:* Phương pháp này không dễ thực hiện như vẻ bề ngoài. Khách hàng thường không thay đổi mức độ ưu tiên của họ trừ khi có lý do thúc đẩy xác đáng nào đó.

• *Đưa ra thêm những lợi ích bạn cho là khách hàng dành quyền ưu tiên ở mức cao:* Trước khi thử áp dụng phương pháp này, hãy chắc chắn rằng bạn có những thông tin có căn cứ về những gì khách hàng mong muốn. Sau đó, bạn phải truyền thông với họ rằng bạn có những lợi ích mới này.

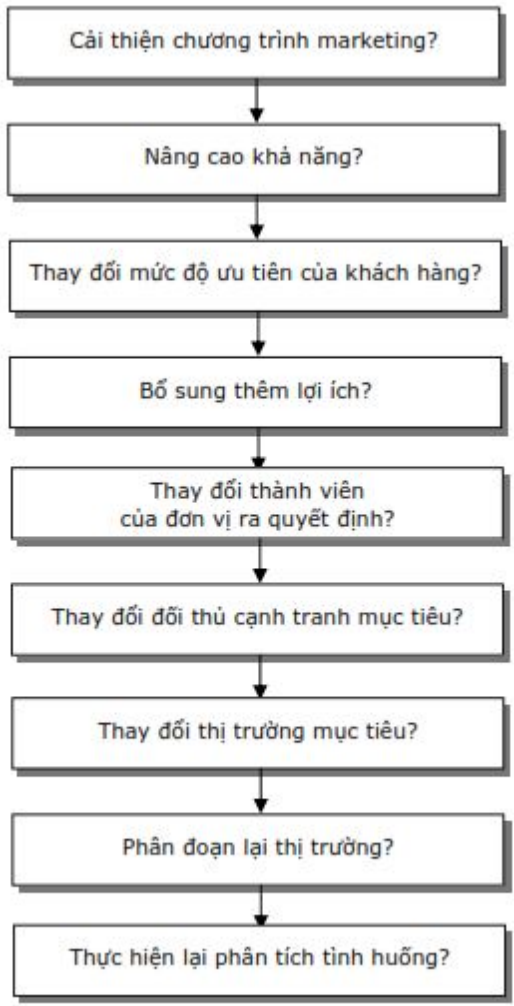
• *Lựa chọn một thành viên khác của đơn vị ra quyết định:* Bạn hy vọng tìm được một thành viên mục tiêu của đơn vị ra quyết định muốn có những lợi ích bạn cung cấp ở mức độ vượt trội và được hỗ trợ bởi các lợi thế cạnh tranh hiện có của doanh nghiệp.

• *Lựa chọn đối thủ mục tiêu khác:* Đối thủ được chọn phải là người bạn biết là mình vượt trội hơn ở các lợi ích khách hàng muốn có.

• *Lựa chọn thị trường mục tiêu khác:* Nếu những lợi ích vượt trội của bạn không nằm trong sự quan tâm của khách hàng mục tiêu, thì bạn hãy tìm thị trường mục tiêu khác đánh giá cao những lợi ích này.

• *Phân đoạn lại toàn bộ thị trường:* Nếu không thể tìm được thị trường mục tiêu chiếm được với dải phân đoạn hiện tại thì bạn nên thử phân đoạn lại thị trường theo một kiểu khác.

Hình 29.3. Cải thiện kế hoạch Marketing


Cải thiện chương trình marketing?
Nâng cao khả năng?
Thay đổi mức độ ưu tiên của khách hàng?
Bổ sung thêm lợi ích?
Thay đổi thành viên của đơn vị ra quyết định?
Thay đổi đối thủ cạnh tranh mục tiêu?
Thay đổi thị trường mục tiêu?
Phân đoạn lại thị trường?
Thực hiện lại phân tích tình huống?

• *Tiến hành lại phép phân tích tình huống:* Nếu bạn không tìm được thị trường mục tiêu, thành viên mục tiêu của đơn vị ra quyết định hay đối thủ cạnh tranh mục tiêu tạo ra cho bạn cơ hội giành chiến thắng thì thị trường này sẽ không phù hợp với doanh nghiệp của bạn. Tuy nhiên, trước khi bạn quyết định dừng hẳn ở thị trường này, bạn hãy kiểm tra lại phép phân tích tình huống của mình thêm một lần nữa.

Tất cả những hoạt động này đều có khả năng củng cố chiến lược

sản phẩm/thị trường và nâng cao mức độ chính xác của các dự đoán về kết quả thu được như doanh thu, lợi nhuận, và dòng tiền. Chúng đều bao gồm việc xác định mục tiêu, định vị và các chương trình marketing. Tất cả đều tập trung vào quản lí giá trị cảm nhận của khách hàng.

TÌM KIẾM MỘT ĐỊNH VỊ MẠNH - VÍ DỤ VỀ NHÀ HÀNG

Giả sử bạn làm chủ nhà hàng nhỏ nằm trong khu buôn bán kinh doanh của một thành phố nhỏ. Thực đơn của nhà hàng bạn có rất nhiều món khác nhau. Hiện giờ bạn đang phải đối mặt với những đối thủ cạnh tranh mới chuyên cung cấp những món ăn khác nhau. Vậy bạn làm gì trong tình huống này?

• Cải thiện chương trình marketing: Kiểm tra các chương trình quảng cáo để xem liệu những chương trình này có đi đúng theo chiến lược hay không - truyền thông các ưu thế lợi ích tới khách hàng mục tiêu. Có thể bạn sẽ muốn xem xét một số chương trình khuyến mại để thu hút thêm khách hàng mới.

• Cải thiện khả năng: Đầu tiên bạn hãy đánh giá năng lực của bếp trưởng, nhân viên chạy bàn, trang trí và nguồn cung cấp thực phẩm của mình. Bạn cũng cần cải thiện những nhân tố này theo một hướng nào đó.

• Truyền thông tầm quan trọng của lợi ích: Bạn nhận thấy rằng thực đơn của nhà hàng mình có rất nhiều món ăn bổ dưỡng. Bạn truyền thông điều này tới khách hàng của mình và nâng cao sự chú ý của họ tới vấn đề bổ dưỡng của thực phẩm. Bạn hãy quảng cáo và làm nổi bật các món ăn này trong thực đơn của mình.

• Bổ sung thêm lợi ích: Bạn sẽ nhận thấy rằng các khách hàng muốn có chỗ đỗ xe thuận tiện hơn. Bạn cũng sẽ sắp xếp với khu vực kinh doanh lân cận để sử dụng khu đỗ xe của họ, sau đó thông báo cho khách hàng biết điều này.

• Xác định thành viên của đơn vị ra quyết định mới: Có thể trước đây bạn không tập trung vào khâu quảng cáo. Bạn sẽ muốn phát triển các phương pháp truyền thông thu hút đươc người chồng hoặc người vợ của gia đình. Ví dụ: nếu bạn tin rằng những người vợ đặt biệt quan tâm đến các món ăn bổ dưỡng cho sức khỏe, thì bạn nên nhắm mục tiêu vào họ.

• Xác định đối thủ cạnh tranh mới: Bạn muốn đánh giá lại đối thủ cạnh tranh mục tiêu của mình? Bạn hãy xem xét tập trung vào các chuỗi bán đồ ăn nhanh hoặc nhà hàng chuỗi chứ không phải chỉ

các nhà hàng khác trong vùng và nhấn mạnh vào sự hiện diện trong vùng của bạn và hỗ trợ của cộng đồng ở đó.

• Xác định phân đoạn mới: Nếu bạn nhắm mục tiêu vào tất cả khách hàng mới, bạn sẽ muốn tập trung nỗ lực vào những gia đình có con nhỏ. Bạn hãy cung cấp những món ăn đặc biệt hoặc đồ uống cho trẻ nhỏ cũng như tặng các phần quà hoặc tổ chức thi tài.

• Phân đoạn lại thị trường: Nếu bạn không tìm được phân đoạn thị trường mà bạn cho rằng doanh nghiệp của mình có thể chiếm được, bạn hãy phân đoạn lại thị trường - hoặc là theo thu nhập hoặc theo lứa tuổi.

• Xem xét lại tình huống: Cuối cùng, nếu bạn không tìm được phân đoạn thị trường ngay cả khi đã kiểm tra lại quá trình phân đoạn thị trường thì bạn sẽ muốn xem xét lại tình huống và quyết định xem thị trường này còn chỗ cho nhà hàng của bạn hay không.

KẾT LUẬN

Kế hoạch marketing của bạn là bản phác thảo dự trù cho các kế hoạch trong tương lai. Bản kế hoạch nên bao gồm tất cả các ý tưởng của bạn về chiến lược marketing. Thị trường mục tiêu và định vị là trung tâm của kế hoạch và nên phối hợp tất cả các chương trình marketing. Các dự đoán cũng nên chứng minh cho tính đúng đắn của chiến lược.

Các khái niệm và phương pháp được trình bày trong cuốn sách này là nền tảng cơ sở của các khóa học về marketing và bán hàng của trường Đại học Trump. Nếu muốn biết thêm thông tin về những khóa học này và cách đăng ký bạn có thể truy cập vào trang web www.trumpuniversity.com.

Vài nét về tác giả

Donald E.Sexton là giảng viên trường Đại học Columbia. Don nhận bằng Tiến sĩ và Thạc sĩ Quản trị Kinh doanh tại trường Đại học Chicago về các lĩnh vực kinh tế và toán học. Ông đã tham gia giảng dạy hơn 35 năm tại trường Đại học Columbia về các chuyên ngành marketing, thương mại quốc tế, và quản trị sản xuất và đã nhận được giải thưởng Giảng viên xuất sắc của trường Business School. Don Sexton là chuyên gia bậc thầy về các môn học này ở trường Đại học Trump và là giảng viên của các bộ môn marketing và bán hàng.

Ông cũng là giảng viên được mời giảng dạy tại Đại học thương mại quốc tế châu Âu của Trung Quốc (China Europe International Business School) và Trường kinh doanh INSEAD. Ông cũng từng tham gia giảng dạy tại các trường Đại học kinh doanh Ấn Độ, Đại học khoa học và công nghệ Hong Kong, Đại học kinh doanh Mỹ ở Prague, Đại học Tehran và Đại Học California-Berkeley. Các bài viết của ông xuất hiện trên rất nhiều tờ báo như *Jounal of Marketing, Jounal of Marketing Research, Management Science* và *Journal of Business*. Don Sexton cũng là nhân vật thuyết trình nổi tiếng trong các buổi hội thảo về các vấn đề liên quan đến marketing, xây dựng thương hiệu và marketing ROI. Các phát biểu của ông thường được trích dẫn trên các phương tiện truyền thông như *New York Times*, tạp chí *Bussiness Week*, và tờ *China Economic Daily* của Bắc Kinh.

Don là người sáng lập và hiện là chủ tịch công ty The Arrow Group (www.thearrowgroup.com), một công ty chuyên cung cấp các dịch vụ tư vấn và đào tạo trong lĩnh vực marketing, bán hàng, và quản lí thương hiệu. Khách hàng của ông là những công ty, tập đoàn như GE, Pfizer, IBM, Kodak, Citigroup, Shell, Metlife, Motorola, Kellogg, AT&T, Wendy's và Dupont.

Ông cũng được đánh giá là họa sĩ giành được rất nhiều giải

thưởng, với các tác phẩm nổi tiếng là những bộ sưu tập ở Mỹ, Châu Âu, và Australia.